

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR- MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD**

**REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECLAMOS Y  
REQUERIMIENTOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE  
DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA ECUATORIANA**

**ING. JULIA STEFANI VERDEZOTO BALSECA**

**DIRECTOR: MBA. PAÚL IDROBO DÁVALOS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE  
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**QUITO, NOVIEMBRE 2017**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por guiar mi camino y darme las fuerzas y claridad necesarias para superar con éxito este reto académico.

A mi familia, por el apoyo incondicional brindado durante toda mi vida y por ser la guía me permite enfocar mis acciones de manera correcta generando siempre, resultados positivos.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con especial mención a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, por haberme abierto nuevamente sus puertas para formar parte de la Vigésima Segunda Promoción de Maestranter.

A Paúl Idrobo, por su paciencia y apoyo incondicional en la ejecución del presente trabajo de titulación, gracias por ser nuevamente parte de una meta más cumplida.

**Julia**

## II

### DEDICATORIA

A mis mejores amigos César Verdezoto y Alicia Balseca, por su más sincero y puro amor, que es la potencia que multiplica todo lo que tengo. Son el mejor ejemplo de dedicación y constancia que inspira lo que soy.

A Edwin, por pulir mis bases de responsabilidad y deseos de ser mejor, por ser el espejo en cual me quiero reflejar, por tus virtudes que me llevan a admirarte cada día más.

**Julia**

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO .....	i
DEDICATORIA .....	ii
TABLA DE CONTENIDO .....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
RESUMEN EJECUTIVO .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iv
1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA BANCA .....	1
1.1 Análisis Situacional Externo. ....	1
1.1.1 Entorno Socio – Cultural .....	1
1.1.2 Entorno Económico y de Mercado .....	5
1.1.3 Entorno Legal – Político.....	11
1.1.4 Análisis EFE.....	13
1.2 Análisis Situacional Interno.....	14
1.2.1 Reseña Histórica. ....	15
1.2.2 Visión General de la IFE. ....	17
1.2.3 Estructura Interna Gestión de Reclamos y Requerimientos. ....	18
1.2.4 Datos Generales.....	21
1.2.5 Auditoria EFI.....	26
2. MARCO TEÓRICO .....	28
2.1 ASPECTO LEGAL .....	28
2.1.1 Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero y la Superintendencia de Bancos. ....	28
2.1.2 Código de Derechos del Usuario Financiero .....	30
2.1.3 Ley Orgánica del Defensa del Consumidor.....	33
2.2 Satisfacción Del Cliente .....	34
2.2.1 Generalidades sobre la satisfacción del cliente .....	34
2.2.2 Satisfacción del cliente traducida en beneficios sostenidos .....	37
2.2.3 ISO 10002:2014 Gestión de Calidad – Satisfacción del Cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. ....	39
2.3 Metodología Lean.....	43
2.3.1 Lean Originariamente .....	43
2.3.2 Lean .....	45
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	49
3.1 Objetivos e Instrumentos Aplicados.....	49

3.2 METODOLOGÍA APLICADA .....	51
3.2.1 Metodología.....	51
3.3 RESULTADOS .....	52
3.3.1 Procesos Operacionales .....	52
3.3.2 Gestión de desempeño .....	73
3.3.3 Mentalidades y conductas.....	82
3.4 Análisis De Resultados.....	82
3.4.1 Principales oportunidades de mejora.....	85
4. RE DISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECLAMOS Y REQUERIMIENTOS .....	89
4.1 Procesos Operacionales .....	90
4.1.1 Célula de reclamos y requerimientos.....	91
4.1.2 Optimización de procesos.....	97
4.1.3 Dimensionamiento de la célula de reclamos y requerimientos .....	102
4.1.4 Rediseño de infraestructura física. ....	105
4.2 Gestión De Desempeño .....	106
4.2.1 Métricas e indicadores alienados al servicio .....	107
4.2.2 Administración integral del proceso.....	108
4.3 Mentalidades y conductas.....	111
4.3.1 Estandarización de roles y responsabilidades.....	111
4.4 Cambios de impacto .....	114
4.4.1 Procesos operacionales .....	115
4.4.2 Gestión de desempeño .....	116
4.4.3 Mentalidades y conductas.....	116
5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....	117
5.1 Plan de acción.....	117
5.2 Beneficios cualitativos y cuantitativos. ....	122
5.3 Análisis de factibilidad financiera. ....	126
5.4 Piloto del modelo.....	129
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	136
6.1 CONCLUSIONES.....	136
6.2 RECOMENDACIONES .....	140
BIBLIOGRAFÍA .....	a
ANEXOS .....	1
Anexo 1: Detalle de una muestra de tipos y subtipos de reclamos y requerimientos.....	1
Anexo 2: Ejemplos de las pantallas de la Herramienta de Reclamos y Requerimientos ..	3
Anexo 3: Detalle de ejemplos de subtipos de reclamos o requerimientos .....	5

Anexo 4: Ejemplo de un documento de descripción del proceso.....	7
Anexo 5: Ejemplos de descriptivos de procesos mejorados en el nuevo esquema de gestión .....	8
Anexo 6: Análisis de factibilidad financiera .....	11

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Plazas de empleos otorgadas por los Bancos. ....	3
Figura 2. Colocaciones cartera consumo principales Bancos Privados del Ecuador. ....	6
Figura 3. Colocaciones en vivienda principales Bancos Privados del Ecuador. ....	7
Figura 4. Colocaciones comerciales principales Bancos Privados del Ecuador. ....	8
Figura 5. Colocaciones cartera educativa Banca Privada del Ecuador. ....	9
Figura 6. Distribución de mercado de la Banca. ....	10
Figura 7. Publicación de establecimiento de la IFE. ....	15
Figura 8. Estructura departamental IFE. ....	18
Figura 9. Interacción de áreas intervinientes en el proceso. ....	19
Figura 10. Estructura de la UAC de la IFE. ....	20
Figura 11. Cobertura y canales de la IFE ....	23
Figura 12. Volumen y canales de ingreso de reclamos y requerimientos. ....	24
Figura 13. Concentración de reclamos por tipo y subtipo. ....	25
Figura 14. Concentración de requerimientos por tipo y subtipo. ....	26
Figura 15. Categorías del Negocio. ....	38
Figura 16. Proceso de tratamiento de quejas. ....	41
Figura 17: Toyota & Lean. ....	44
Figura 18: Aplicación de principios Lean. ....	44
Figura 19. Tipos de desperdicios. ....	46
Figura 20. Principales fuentes de variabilidad. ....	47
Figura 21. Elementos de la metodología Lean. ....	51
Figura 22. Elementos aplicados en el diagnóstico. ....	52
Figura 23. Macro proceso de gestión de reclamos y requerimientos. ....	53
Figura 24. Etapas del proceso. ....	54
Figura 25. Etapa de ingreso - Nuevo Modelo Quito. ....	55
Figura 26. Etapa de ingreso - Resto del país. ....	55
Figura 27. Etapa de ingreso – Centro de atención telefónica. ....	56
Figura 28. Canal de comunicación del dictamen. ....	58
Figura 29. Re procesos en etapa de ingreso - nuevo modelo de servicio. ....	60
Figura 30. Ejemplo de reproceso por horas. ....	61
Figura 31. Re procesos por etapas. ....	62
Figura 32. Volumen de casos. ....	63
Figura 33. Concentración de reclamos por tipo y subtipo. ....	64
Figura 34. Concentración de requerimientos por tipo y subtipo. ....	65
Figura 35. Volumen de áreas resolutorias. ....	66
Figura 36. Nivel de contacto con clientes en la etapa de comunicación. ....	67
Figura 37. Razones de no contacto con los clientes. ....	67
Figura 38. Importancia de cumplimiento de la promesa de comunicación. ....	68
Figura 39. Volumen de reclamos y requerimientos ingresados por mes, 2014. ....	69
Figura 40. Volumen de reclamos y requerimientos ingresados por semana, 2014. ....	69
Figura 41. Volumen de reclamos y requerimientos ingresados por día (promedio), 2014. ....	70
Figura 42. Concentración de ingresos de casos (reclamos y requerimientos) por hora. ....	70
Figura 43. Variación en los tiempos de ciclo del proceso y cumplimiento de plazos. ....	72
Figura 44. Diagrama de Spaghetti del proceso. ....	73
Figura 45. Atributos frente a la competencia. ....	75
Figura 46. Atributos relevantes para el cliente y niveles de percepción. ....	76
Figura 47. Utilización de herramientas de gestión de desempeño. ....	80

## VII

Figura 48. Ejemplo de áreas intervinientes. ....	81
Figura 49. Oportunidades de mejora. ....	86
Figura 50. Evaluación a áreas intervinientes. ....	88
Figura 51. Elementos aplicados al rediseño. ....	89
Figura 52. Célula de reclamos y requerimientos en línea.....	91
Figura 53. Célula de reclamos y requerimientos solución especializada. ....	92
Figura 54. Responsabilidades del anfitrión en la etapa de ingreso.....	94
Figura 55. Potencial de venta cruzada. ....	95
Figura 56. Guion de resolución de reclamos y requerimientos para agente de centro de atención telefónica. ....	96
Figura 57. Proceso relevado en la situación actual – Célula 1. ....	99
Figura 58. Proceso rediseñado para atención en célula en línea. ....	100
Figura 59. Tipo fraudes, estafas y pérdidas. ....	101
Figura 60. Dimensionamiento célula 1 de reclamos y requerimientos.....	103
Figura 61. Dimensionamiento célula 2 de reclamos y requerimientos.....	104
Figura 62. Rediseño de infraestructura física. ....	105
Figura 63. Herramientas para la gestión de desempeño. ....	106
Figura 64. Indicadores de gestión.....	107
Figura 65. Herramientas visuales de gestión de desempeño. ....	108
Figura 66. Ejemplo de tablero de gestión de desempeño. ....	109
Figura 67. Tablero de gestión de desempeño célula 1.....	110
Figura 68. Esquema revisión diaria de desempeño. ....	110
Figura 69. Roles y responsabilidades. ....	112
Figura 70. Descripción del rol y perfil requerido del líder de célula.....	112
Figura 71. Descripción del rol y perfil requerido agente de célula en línea.....	113
Figura 72. Esquema de mejoramiento continuo. ....	114
Figura 73. Plan de acción en etapas.....	118
Figura 74. Impacto en tiempos de respuestas. ....	123
Figura 75. Beneficios cualitativos. ....	124



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE).....	14
Tabla 2: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). ....	27
Tabla 3: Objetivos e Instrumentos Aplicados.....	50
Tabla 4: Tiempos asignados .....	119
Tabla 5: Plan de acción integral .....	121
Tabla 6: Beneficios cuantitativos .....	125
Tabla 7: Capital Invertido.....	127
Tabla 8: Costos incurridos.....	127
Tabla 9: Ahorros y beneficios .....	128
Tabla 10: Indicadores financieros.....	129
Tabla 11: Transacciones a migrar.....	130
Tabla 12: Recursos humanos y técnicos para ejecución de piloto .....	132
Tabla 13: Tipos y subtipos contemplados en piloto controlado .....	132
Tabla 14: Recursos requeridos para células .....	133
Tabla 15: Indicadores Agencia Norte .....	133
Tabla 16: Indicadores Agencia Centro .....	134
Tabla 17: Indicadores Agencia Sur .....	134

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación se enfocó en el Sector Financiero Ecuatoriano, teniendo como protagonista a una de las Instituciones Financieras Ecuatorianas (IFE) de mayor representatividad nacional. Siendo esta una empresa que busca ser altamente competitiva y sostenible en el tiempo, decidió focalizar sus esfuerzos en diseñar un nuevo esquema de trabajo para uno de sus procesos claves y de mayor impacto en la satisfacción del cliente, como es la gestión de reclamos y requerimientos; cuyo análisis inicial contempló factores externos relacionados a ámbitos sociales, políticos, culturales, económicos y de mercado; e internos inherentes a los inicios, evolución y datos actualizados organizacionales; esto, con la finalidad de verificar su influencia en el desenvolvimiento del proceso.

Debido al giro de negocio de la organización y análisis integral realizado se consideraron tres aspectos teóricos claramente definidos: el primero enfocado al marco legal, buscando establecer y mantener una correcta relación entre la IFE y los organismos de control y leyes que regulan su actividad; el segundo radica en la satisfacción del cliente y todos aquellos aspectos diferenciadores que puedan influir en incrementar los niveles de satisfacción; y, el tercero sobre la base del Lean Banking que proporciona una guía de buenas prácticas a seguir optimizando procesos operacionales, generando enfoque en el desempeño a través del monitoreo de la gestión y tomando en cuenta la parte actitudinal del capital humano que forma parte del proceso.

Se planteó una primera fase enfocada en diagnosticar la situación actual del proceso de gestión de reclamos y requerimientos bajo tres elementos clave y definidos por el Lean Banking que son: procesos operaciones, gestión de desempeño y mentalidades y conductas.

En el elemento relacionado a los procesos operacionales se relevó el proceso integral teniendo como muestra oficinas de la red de agencias de la ciudad de Quito y Provincia; este relevamiento incluyó información relacionada a cantidad de transacciones gestionadas e infraestructura acoplada. En el elemento de gestión de desempeño se evaluó la utilización de herramientas visuales que permitan evidenciar a diario la gestión del proceso y colaboradores. Y, en el elemento de mentalidades y conductas, se evaluó la presencia de esquemas de mejoramiento continuo atados a la gestión y al capital humano.

Tras los resultados obtenidos en el análisis de la situación actual, se generaron oportunidades de mejora en función a cada elemento diagnosticado; las mismas, respondieron a un rediseño del proceso de gestión de reclamos y requerimientos integrando un nuevo esquema de trabajo basado en células productivas que contempla la optimización de procesos, una adecuada segmentación de casos, centralización de actividades y recursos, creación de una nueva infraestructura, integración de herramientas de gestión de desempeño e introducción a una cultura de calidad por medio de mecanismos de mejora continua.

Las oportunidades de mejora generadas en el rediseño del proceso de gestión de reclamos y requerimientos son incluidas en un plan de implementación, para ser ejecutado un periodo determinado de tiempo que permita un despliegue a nivel nacional. Finalmente con el objetivo de cerrar el círculo del caso de estudio, se detallan los resultados del piloto ejecutado en tres oficinas de la red de agencias de la ciudad de Quito, comparados con la línea base de indicadores mostrando mejoras significativas que habilitan el despliegue estratégico del modelo a nivel nacional.

El piloto controlado ejecutado en la agencia norte, agencia centro y agencia sur de la ciudad de Quito, evidenció mejoras significativas en niveles de satisfacción del cliente, generando un incremento porcentual promedio de 13 puntos y mejorando los tiempos de respuesta a los reclamos y requerimientos ingresados, esto tras una segmentación y derivación de casos a la célula en línea cuyo tiempo de resolución corresponde a un tiempo promedio de 9 minutos teniendo una mejora del 100% y a la célula especializada cuyo tiempo de resolución representa una mejora porcentual promedio de 35 puntos.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio se enfoca en una Institución Financiera Ecuatoriana (IFE) la cual tras la incorporación del pilar de calidad de servicio a la planificación estratégica organizacional, realizado en el año 2014 - 2015 y la ejecución de un análisis comparativo de satisfacción de clientes, enfocado principalmente en la gestión del proceso de reclamos y requerimientos, ve como oportunidad de mejora el rediseño de dicho proceso acogiendo las buenas prácticas del *Lean Manufacturing* enfocadas específicamente en el *Lean Banking*.

Los resultados del análisis comparativo de satisfacción del cliente concluyeron tres observaciones puntuales que afectan a la gestión del proceso: la primera radica en la no existencia de un solo punto de contacto para transacciones relacionadas a la gestión de reclamos y requerimientos, lo cual a su vez deriva en altos tiempos de espera en fila en la red de agencias de la IFE para aquellos clientes que escogieron este canal; la segunda determina la falta de rapidez proporcionada en la atención integral por parte de la IFE al reclamo o requerimiento ingresado; y la tercera hace referencia a la respuesta del dictamen o resolución otorgada al reclamo o requerimiento, teniendo como principal factor el no cumplimiento de la promesa de tiempo entregada al cliente, e incluso en ocasiones, la no comunicación de la resolución final debido a la calidad de datos ingresada.

La principal consecuencia de lo detallado anteriormente es la derivación de casos de reclamos y requerimientos a una segunda instancia a cargo de entes de control, como por ejemplo la Superintendencia de Bancos o la Defensoría del Consumidor, entre otros; sin dejar a un lado la insatisfacción generada en el cliente final, lo cual se puede transformar en

una queja y no contribuir al pilar estratégico organizacional de calidad de servicio antes mencionado.

Dados los problemas encontrados en el análisis realizado, la Unidad de Canales Presenciales, encargada de la ejecución de proyectos de mejora continua a nivel organizacional, consideró necesario direccionar los esfuerzos y planes de acción a generar beneficios en la satisfacción de los clientes que ingresan reclamos y/o requerimientos para su gestión, desencadenando en una optimización integral bajo las buenas prácticas y herramientas proporcionadas por *Lean Banking*, que permita ver los procesos operacionales, desempeño de los colaboradores y su comportamiento, teniendo impacto positivo en aspectos como: cumplimiento de la promesa de tiempos de respuesta entregados a los clientes, productividad, eficiencia, entre otros. Así mismo, se busca realizar un aporte a la IFE contribuyendo a su imagen y posicionamiento en el mercado, dentro del marco legal regulado por los organismos de control y artículos dispuestos por las leyes ecuatorianas.

En función de lo anteriormente detallado se establece como objetivo general, el rediseño del proceso de gestión de reclamos y requerimientos a cargo de la Unidad de Atención al Cliente (UAC) de la IFE, considerando una serie de análisis detallados de la información proporcionada y relevada por medio de las distintas técnicas de recopilación de datos, que permita determinar el desenvolvimiento del proceso y las mejoras a introducir.

El presente caso de estudio es único y transversal, contempló la realidad de los años 2014 y 2015; se trabajó sobre hechos y datos, incluyendo trabajo de campo e investigación documental que va de lo particular (a nivel agencia) por medio de un muestreo no probabilístico escogido en función a la demanda de reclamos y requerimientos y su

distribución en los canales de atención, a lo general. En primera instancia se generó un diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de reclamos y requerimientos de las áreas encargadas de ejecución por cada una de las etapas determinadas y se generaron oportunidades de mejora para visionar y establecer una propuesta de rediseño y posterior ejecución de un piloto controlado que permitió evidenciar resultados de impacto relevante para la IFE.

## **1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA BANCA**

En el presente capítulo se estudia el medio en el que se desenvuelve la IFE, considerando factores externos en entornos socio - culturales, económicos y de mercado y político - legales y factores internos generales propios de la IFE, con el objetivo de enmarcar este contexto y sus implicaciones en la visión de mejora a ser introducida.

### **1.1 Análisis Situacional Externo.**

Dentro del análisis situacional externo se contemplan los entornos de impacto directo al funcionamiento integral de la IFE, y que son: socio - culturales, económicos y de mercado y político – legales.

#### **1.1.1 Entorno Socio – Cultural**

La Banca desde sus inicios en el año 1824 con la creación del Banco Comercial y Agrícola de Guayaquil, hasta la fecha actual en la que varias Instituciones Financieras se han consolidado en territorio ecuatoriano, ha tenido siempre un peso importante a nivel país y su conducción, siendo un referente a nivel social y cultural (El Comercio, 2014).

Tomando en cuenta lo ocurrido históricamente, uno de los aspectos de mayor impacto del ramo bancario a nivel nacional se produjo el 8 de marzo de 1999, fecha en la que se disponía el feriado bancario por medio del congelamiento de depósitos de millones de ciudadanos, lo que generó consecuencias a nivel



institucional, de moneda y estabilidad financiera de los ecuatorianos; entre las principales se detallan (El Comercio, 2014):

- Quiebra y cierre del 70% de instituciones financieras del Ecuador.
- Cambio de moneda, adoptando el dólar a nivel nacional, con una conversión de 25.000 sucres por dólar.
- Caída del PIB de 7.3%.
- Aumento del desempleo del 9% al 17%.

La inflación, devaluación, desempleo y recesión económica generada en ese entonces, llevó a un impacto social que provocó el incremento de emigración de la población activa del país, es decir; que miles de personas tomaron la decisión de migrar a países como España, Estados Unidos, Italia, teniendo como principal referente Europa y entre otros, en busca de oportunidades de progreso. Tras esta ola migratoria, familias enteras fueron desintegradas generando conflictos sociales internos y entre los más vulnerables. Los estratos medio y bajo perdieron sus depósitos que en ciertos casos eran de ahorros lo que generó la pérdida de autoestima personal y mayor ocurrencia de problemas familiares al no contar con una de las figuras paternas, ampliación y vigorización de la economía delictual, mayor inquietud en la distribución del ingreso, inestabilidad ocupacional y deterioro salarial. Esto llevó a que la figura de solidez y trayectoria que proyectaban las instituciones financieras se vea afectada, generando decremento en la confianza de los ciudadanos hacia las operaciones que las mismas realizaban, resultando más seguro tener el dinero bajo colchón que en una institución financiera (Foros Ecuador, 2015).

En la actualidad, la característica principal es ser un país agrícola con actividades enfocadas al comercio lo que ha generado una verdadera transformación en el ramo bancario a lo largo de la historia, que busca adaptarse a las necesidades de los clientes. La sociedad ecuatoriana ve con confianza y como una opción segura a la banca, a través de la cual se genera el 80% de operaciones financieras. Adicional, denotan el respaldo que la misma ofrece al bienestar social constituyéndose como una importante fuente de generación de empleo directo e indirecto en el país, sin dejar a un lado la equidad de género en el ámbito laboral (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2017).

Según un informe de la Superintendencia de Bancos con corte al 31 de mayo del 2016 existen cerca de 23.773 colaboradores ubicados en la Banca Privada Ecuatoriana; en la Figura 1, se hace referencia a la cantidad de plazas nacionales otorgadas por los principales bancos:

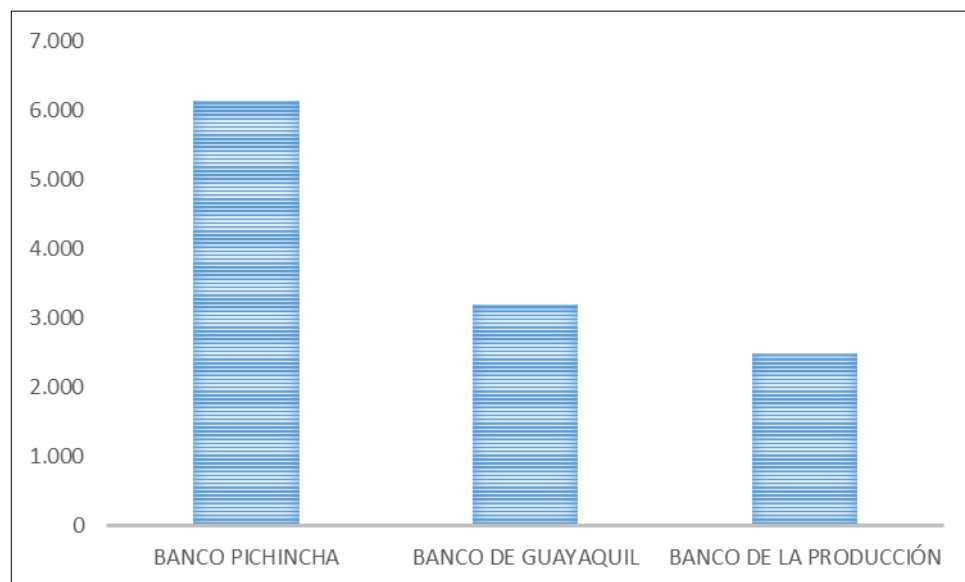


Figura 1: Plazas de empleos otorgadas por los Bancos.

Fuente: (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2017).

A nivel cultural se ha generado un giro en su enfoque, eliminando el temor de los cuenta ahorristas y siendo más flexibles a transacciones bancarias, llevándonos a querer operaciones con mayor respaldo, tecnología y con respuestas ágiles en línea que nos permita solventar las necesidades diarias. Sin embargo, las nuevas condiciones de comercio y vida de las personas generan que, todos los estratos y condiciones sociales requieran de este servicio a un nivel determinado impulsando así, ajustes a nivel interno que permitan solventar necesidades diarias a todo nivel. (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2017).

El aporte de la banca al país resulta significativo y pretende mejorar la calidad de vida de los ciudadanos por medio de la entrega de créditos y microcréditos destinados a la producción.

Por otro lado se genera un tema contrapuesto a nivel cultural. Por lo general, el comportamiento colectivo de los ciudadanos ecuatorianos mantiene una posición de permanente queja generada por un nivel de insatisfacción o desagrado hacia el servicio y que no cumple con los requisitos mínimos indispensables y deseados, ante esto ocurren dos fenómenos:

- Muchas de las quejas sentidas por los consumidores, no se materializan ante la empresa proveedora de productos y servicios o ante un ente regulador de apoyo, esto debido al desconocimiento de los consumidores sobre su derecho a reclamar que está garantizado legalmente en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor; esto genera que las consecuencias de un producto mal

elaborado o un servicio mal prestado sean asumidas por los propios consumidores, lo que no permite generar una cultura de calidad, y;

- La percepción de los consumidores de bienes y servicios sobre la solución que las empresas proveedoras puedan dar a un reclamo se encuentra deteriorada, debido a que el dictamen suele fallar a favor de la propia empresa sin generar solución a los daños.

Con la regulación que en la actualidad existe por parte del Defensor al Consumidor y la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, la solución de reclamos tiene un proceso estructurado fundamentado en la imparcialidad de la solución que busca cuidar los derechos de los consumidores.

### **1.1.2 Entorno Económico y de Mercado**

Según la (Superintendencia de Bancos, 2016) el activo del sistema de bancos privados llegó a 35.599,11 millones de dólares como consecuencia del incremento de fondos disponibles y el incremento de inversiones específicamente del sector público. El pasivo alcanzó la cifra de 32.075,28 millones de dólares sustentado fundamentalmente por el aumento de los depósitos a la vista, depósitos a plazo y el incremento de obligaciones financieras. El patrimonio sin liquidar del sistema privado se ubicó en 3.523,83 millones de dólares registrando un incremento en la participación del capital social. Tanto el activo como el pasivo y patrimonio se incrementaron en promedio cinco puntos porcentuales en relación a lo generado en el año 2015. Haciendo referencia a las utilidades generadas estas decrecieron

18,11% contrarrestado con un incremento en la cartera bruta de 8,53%. Esto permite concluir que el sistema de bancos privados a diciembre de 2016 en relación a diciembre de 2015 aumentó su liquidez y cobertura, mejorando la eficiencia de los gastos operativos y de personal, como se detalla en la Figura 2 que hace referencia al porcentaje en colocaciones en cartera de consumo de los principales bancos privados al 31 de enero de 2017.

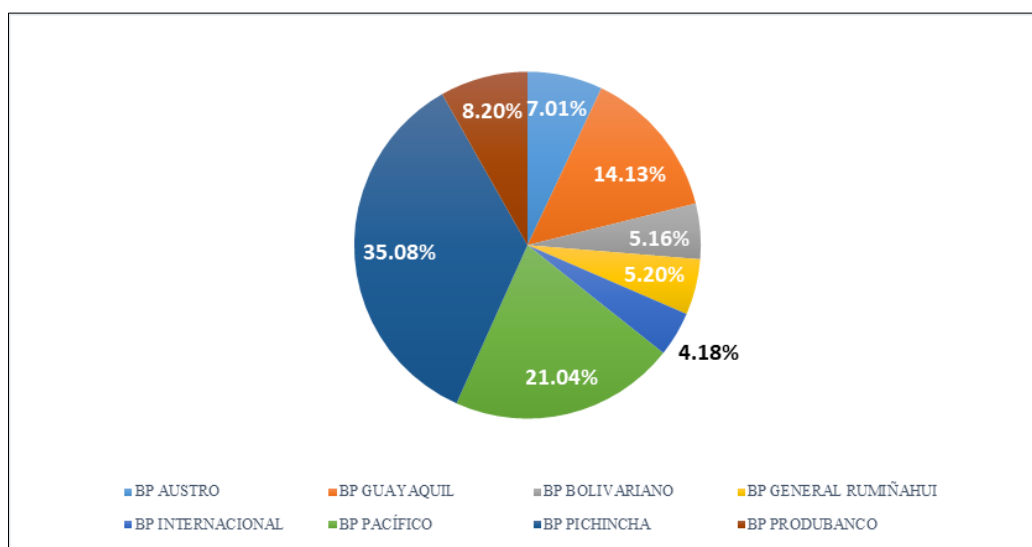


Figura 2. Colocaciones cartera consumo principales Bancos Privados del Ecuador.  
Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017).

El 50% de colocaciones se ven concentradas en el Banco Pacífico y Banco Pichincha, esto por factores influyentes como la cobertura a nivel nacional y la línea de negocio masiva que poseen.

A continuación en la Figura 3 se hace referencia al porcentaje de colocaciones en vivienda de los principales bancos privados al 31 de enero del 2017.

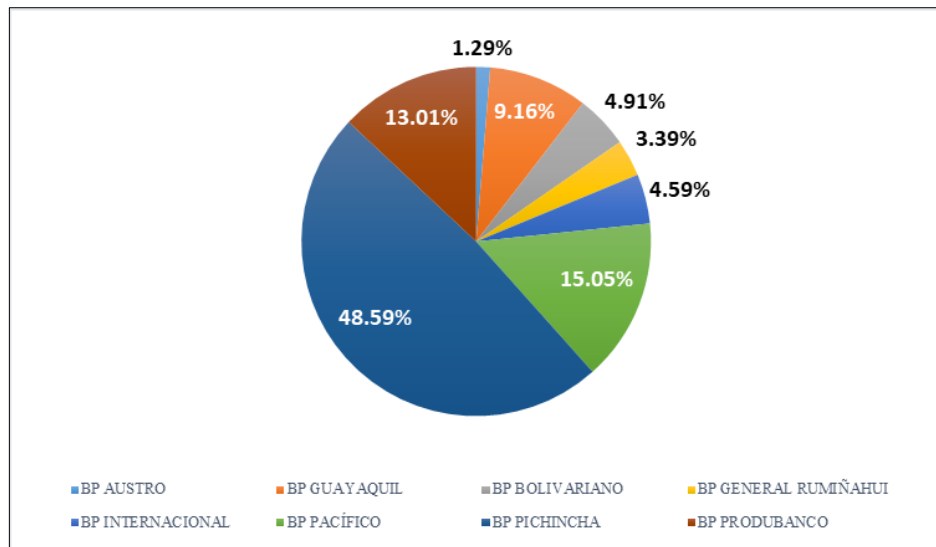


Figura 3. Colocaciones en vivienda principales Bancos Privados del Ecuador.  
Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017).

Aproximadamente el 50% de colocaciones las gestiona Banco Pichincha, esto contempla su figura crediticia para viviendas de interés privado a nivel nacional; seguido por Banco Pacífico como apoyo con créditos hipotecarios para viviendas de interés privado a nivel nacional.

A continuación en la Figura 4 se hace referencia al porcentaje de colocaciones comerciales de los principales bancos privados al 31 de enero del 2017.

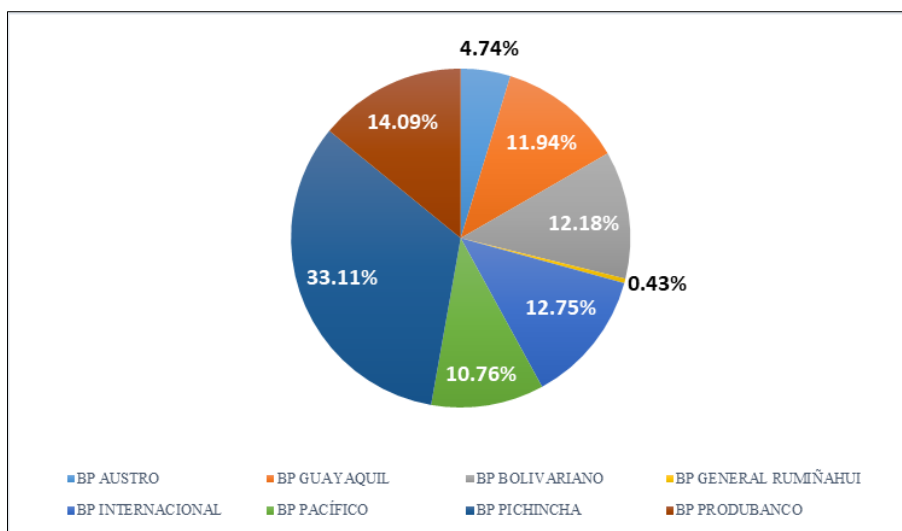


Figura 4. Colocaciones comerciales principales Bancos Privados del Ecuador.  
Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017).

Las colocaciones a nivel comercial muestran porcentajes más diversificados entre la banca, contemplando como los tres principales a Banco Pichincha, Banco Produbanco y Banco Internacional; esto se debe a las características de los distintos productos que manejan apoyados en tarifas, tasas de interés, montos, flexibilidad en documentos (aspecto que para percepción del cliente marca la el grado de dificultad para el otorgamiento) y tiempos en los que se otorga una respuesta.

A continuación en la Figura 5 se hace referencia al porcentaje de colocaciones en cartera educativa de la banca privada al 31 de enero del 2017.

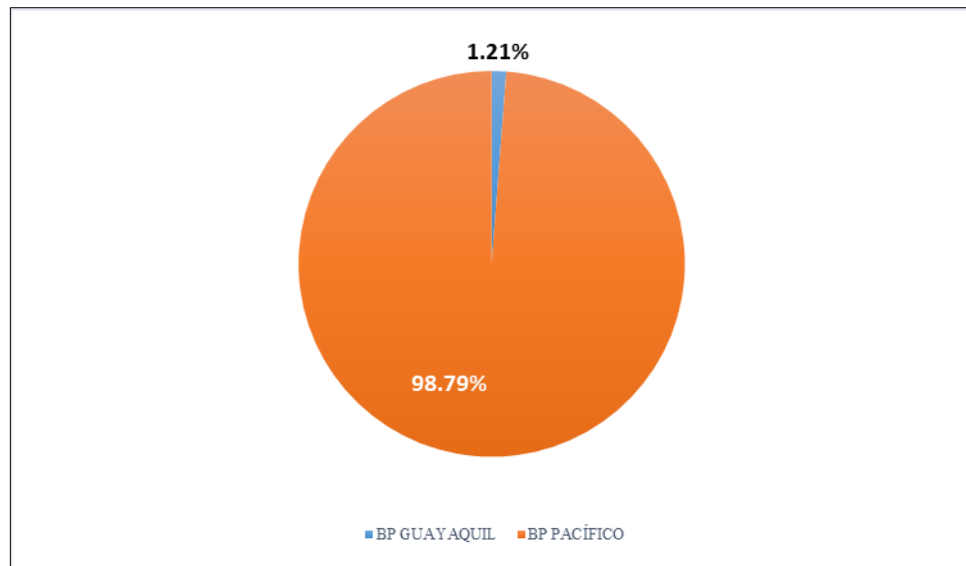


Figura 5. Colocaciones cartera educativa Banca Privada del Ecuador.  
Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017).

A nivel de cartera educativa, Banco del Pacífico posee el 98,79% debido a su convenio de créditos que otorga con el IECE, para financiamiento educativo de pregrado, postgrado y PHD a estudiantes, con un porcentaje mínimo del 1.21% se encuentra el Banco de Guayaquil.

A nivel de mercado, Guayas y Pichincha con sus respectivas capitales Guayaquil y Quito concentran históricamente las actividades del sector financiero ecuatoriano, como se puede apreciar en la Figura 6 que detalla la distribución porcentual entre estas dos provincias y el resto del país.



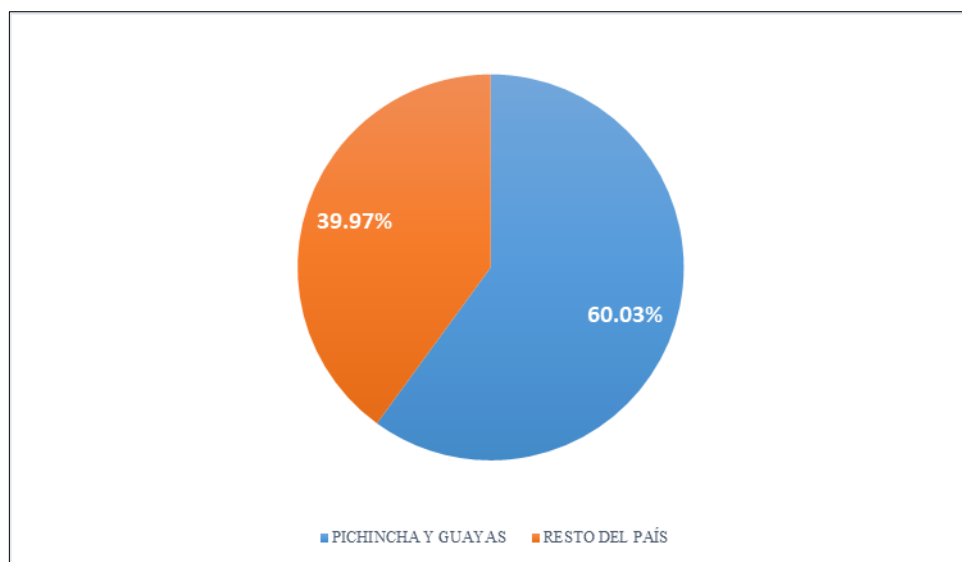


Figura 6. Distribución de mercado de la Banca.  
Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017).

Según datos de la (Superintendencia de Bancos, 2017); muestra que el país contabiliza 6.792.505 clientes de la Banca Privada, de la cual el 60,03% se concentran en Pichincha y Guayas y el 39,97% en el resto del país. Para César Robalino director ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, el mapa financiero ecuatoriano siempre ha tenido estos dos polos de concentración de la actividad financiera. Adicional, se señala que el índice de bancarización que concierne únicamente a la banca privada incrementó su porcentaje desde el 2005 en 21,23 puntos, con mayor presencia a nivel regional la parte costa y sierra, y menor presencia en la región oriental debido al volumen potencial de transacciones dado por características socio económico de la población o por el bajo nivel de la actividad económica.

A nivel de competencia, todos los bancos crean servicios diferenciadores para obtener más clientes, enfocándose principalmente en estrategias de crédito (colocaciones) y programas de ahorro, con el fin de ganar mercado, bancarizar a más población y hacer más negocios. Durante los últimos cinco años es notoria la

competencia entre bancos y las cooperativas, debido al crecimiento de las cooperativas por sus programas de marketing, como por ejemplo: pautan en radio, en televisión o en vallas publicitarias, son auspiciantes de equipos de fútbol y de eventos, direccionando su mercado masivamente a la ciudadanía y su visión a los micro seguros ajustados a la realidad de los microempresarios (vulnerabilidad en el campo, maquinaria no certificada, riesgos de salud, entre otros).

### **1.1.3 Entorno Legal – Político**

Según la (Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero, 2012); en ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República, establece que, se debe regular la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero. Específicamente establece que son instituciones financieras privadas los bancos (inversión y desarrollo) al caracterizarse principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objetivo de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión. El ente que autoriza a las instituciones del sistema financiero privado, es la Superintendencia y establece que es factible la adopción y registro de cualquier denominación que crea conveniente, específicamente para banca, bajo la forma de una compañía anónima; esto en concordancia con la Ley de Compañías, Arts. 151.

En la (Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero, 2012); se establece en el artículo 14, que deberá ser notificado por parte de IFE a la Superintendencia el inicio de sus operaciones y cualquier reforma a su Estatuto Social; se establece en el artículo 18 deberá notificarse también el establecimiento de oficinas en el país o exterior sujetándose a las normas y procedimientos generales (cobertura y establecimiento de empresas filiales); se establece en el artículo 36 que el Representante Legal está obligado a informar al directorio (mensualmente) las operaciones de crédito, inversiones y contingentes realizadas y poner en conocimiento toda la comunicación dada por la Superintendencia, y; se establece en el artículo 40 la constitución de un fondo de reserva legal de al menos el 50% de su capital suscrito y pagado, destinando por lo menos el 10% de sus utilidades anuales. Todo lo detallado anteriormente a manera de revisión general de cada una de ellas.

La Superintendencia, ente regulador, en el Nuevo Código de Derechos del Usuario Financiero, resolución N°. JB-2010-1782, considerando el artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador establece que las personas tiene derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como información precisa y no engañosa sobre su contenido y sus características; considerando el artículo 308 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que la actividades financieras, son un servicio de orden público, fomentando su acceso y democracia en el crédito prohibiendo las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura; considerando el artículo 1 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece que cada entidad integrante tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y

designado de acuerdo a la ley con el fin de garantizar el objetivo de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor que busca normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores, procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Históricamente la banca ha estado estrechamente ligada con la política siendo partícipes de alianzas que generen un beneficio mutuo, sin embargo; desde algún tiempo esta alianza se ha visto afectada por las decisiones y políticas públicas dadas por el actual Gobierno del Ecuador, esto ha ocasionado rivalidad e inestabilidad jurídica, lo que ha llevado a que las instituciones financieras se contraigan mitigando riesgos y generando claramente una posición contraria integral a nivel político.

#### **1.1.4 Análisis EFE**

A continuación, se resumirá y evaluará a través de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) la información económica y de mercado, socio cultural y legal político de la IFE en la Tabla 1.

Tabla 1:  
**Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE).**

<b>Factores determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b><i>Oportunidades</i></b>			
1. Ecuador es un país agrícola con actividades enfocadas al comercio.	0.12	3	0.36
2. La sociedad ecuatoriana ve con más confianza y como una opción segura a la Banca.	0.08	4	0.32
3. Diversificación de las necesidades de la sociedad que genera mayor prospección en colocaciones.	0.10	4	0.4
4. Nuevas necesidades en un mercado cambiante que permite la generación de nuevos productos y servicios.	0.10	4	0.4
5. Avance tecnológico que permite automatizar servicios hacia los consumidores.	0.13	3	0.39
<b><i>Total</i></b>			<b>1.87</b>
<b><i>Amenazas</i></b>			
1. Consecuencias a nivel de imagen y reputación de la Banca de origen histórico (Feriado Bancario).	0.07	4	0.28
2. Comportamiento colectivo de los ciudadanos que mantiene una posición de permanente queja.	0.10	2	0.2
3. Percepción de los consumidores de productos y servicios bancarios sobre soluciones a quejas deteriorada.	0.12	2	0.24
4. Regulaciones por parte de organismos de control al Sistema Financiero Ecuatoriano.	0.10	3	0.3
5. Apertura en el mercado a Cooperativas de Ahorro y Crédito con amplia ventaja competitiva.	0.08	3	0.24
<b><i>Total</i></b>			<b>1.26</b>
<b><i>Total Global</i></b>	<b>1.00</b>		<b>3.13</b>

Nota: Descripción de las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis de situación externo.

En este caso el peso ponderado de las oportunidades es de 1,87 y de las amenazas 1,26; lo cual establece que el medio ambiente es favorable para la Banca.

## 1.2 Análisis Situacional Interno

Dentro del análisis situacional interno se contemplan aspectos organizacionales de impacto directo al funcionamiento integral de la IFE que son: reseña histórica, misión y visión de la IFE, estructura interna en gestión de reclamos y requerimientos y datos generales relevantes.

### 1.2.1 Reseña Histórica.

En el año 1906, con fecha 15 de marzo se invitó a todas aquellas personas que se interesaban en el establecimiento de un banco en la capital del Ecuador y deseaban tomar participación de la reunión; en la Figura 7 se puede ver la publicación realizada por diario El Comercio.

**EL COMERCIO**  
Diario de la mañana  
000153

ANO I | Quito (Ecuador), Jueves 15 de Marzo de 1906. | Núm. 39

**Notas editoriales**  
**FOR EL PUEBLO**  
En nuestra edición del día martes, publicamos una importante nota dirigida a nuestro Gobierno por nuestro inteligente Encargado de Negocios en Lima, Sr. A. Aguirre Aparicio. Por ella se ve que el Gobierno Peruano se preocupa seriamente de la cuestión de vienes que, así en la vecina República del Sur como en la nuestra y en otras del continente, se deja ya notar con general y justa alarma.  
Aunque suponemos que el actual Gobierno trata de poner remedio al terrible flagelo del hambre que, en el subcontinente y en el presente, ha hecho sufrir inmensamente a nuestros pueblos, no será por demás el pedirlo que de preferente atención a tan importante asunto.  
El precio a que han llegado a ponerse entre nosotros los artículos de primera necesidad es tan elevado que, si la situación se prolonga, los males que de ello se originan serán espantosos. Claro que—¡aquí en Quito, por lo menos—no podemos decir que haya verdadera hambre; pero la escasez es tal que, si no dudarlo, aquejla se aproxima.  
Conviene, por tanto, que el Gobierno...

**en iniciativa y les deseamos el mayor éxito.**  
También agradecemos al Sr. Presidente del Ilustre Concejo Cantonal, el haber facilitado el local para la reunión.  
En nuestros próximos números seguiremos dando cuenta de lo que vaya aconteciendo en el asunto.

**LLEGADA DEL FERROCARRIL DE MAYO**  
Vengo una casa pequeña, de construcción moderna y cubierta de zinc, con siete piezas de habitaciones y un cuarto cocina, tres patios y un pozo de terreno para sembrar. Casa muy cómoda e independiente para una familia.  
Otra: con tres piezas habitables y cuatro cuartos por arreglarse y un pedregal con árboles frutales.  
Otra: con tres piezas grandes, dos chicas, un jardín con árboles frutales, pilón, hornos para fabricación de ladrillos y terreno espacioso sembrado de alfalfa.  
Un local suficientemente grande para instalar cualquier industria o formar cochera o caballería y un gran pedazo de terreno.  
Vendo pues todo lo arriba apuntado por partes o en su totalidad.  
La persona que interese puede verse en mi casa «La Esperanza», carrera Diaz de Agosto, barrio de San Diego.  
Luis G. Chavez.  
Mora, 3 de 1906.—m.

**BANCO**  
**AL PUBLICO**  
Tenemos el honor de invitar a todas las personas que se interesen por el establecimiento de un Banco en esta Capital y deseen tomar una participación en él a la reunión preparatoria que tendrá lugar el día Sábado 17 del presente, a las dos de la tarde, en el Salón de la Casa Municipal.  
Quito, Marzo 14 de 1906.  
Carlos Mateos  
Rafael Angulo  
Fernando Pérez Quiñones  
Jorge Cordovez  
Rafael M. Tobar  
Vidal Ortiz  
Ramón Barba N.  
Miguel Chiriboga

**Agua potable**  
Insertamos a continuación el informe de la Comisión de I. Comercio.  
Cantidad de agua que necesita.  
Cantidad de dinero que necesita.

**Exterior**  
**ULTIMAS NOTICIAS**  
**Francia**  
Monsieur Lockroy ha dicho que reforzar los medios para la defensa nacional es la mejor garantía de paz y para eso es necesario prepararse a una guerra, si la nación no desea quedarse a la defensiva.  
La necesidad de defender el territorio se ha ido haciendo cada vez más imperiosa.  
Mr. Doumer, dijo, sería fuese el presupuesto insuficiente, para mejorar la marina. Mr. Lockroy fue de su parecer y agregó que un ejército en campaña necesita el apoyo de la marina.  
Mr. Thompson, Ministro de Marina, se refirió en el debate en la cámara de diputados en apoyo del presupuesto naval, comparó las flotas alemana y francesa y dijo: "Aunque la composición de nuestra escuadra no es perfecta, nuestro armamento es superior al de la escuadra alemana: tenemos 190 cañones de grueso calibre, 26 de mediano, y en total 780 cañones más que Alemania."  
"Dos acorazados estarán listos el año entrante y el año siguiente, como también un número de cruceros, botes-torpederos y submarinos."

**TEMBLORES**  
Es de imperiosa necesidad poseer una finca inmediata a esta Capital, tanto por motivos de salud y otras ventajas, cuanto para tener a donde salir en las épocas de temblores, que tan frecuentemente aquí, y durante las cuales la permanencia en la ciudad ocasiona muchísima inquietud y terror, particularmente por la noche. Si la, pues, la buena y oportuna noticia de que está en venta una de las más preciosas y productivas fincas del Norte, situada en la carretera principal que conduce a Cotacollo, a distancia apenas de quince minutos de la Alameda, cercen al lugar en que, destruido de poco, va a formarse una ciudad, lo que la hace más atractiva. Tiene casa nueva, bonita, sumamente cómoda, en estado de habitación; posadera y varios cerros; algunos pozos, con excelente agua, a poca profundidad.

Figura 7. Publicación de establecimiento de la IFE.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2017).

Para el 17 de marzo, en la Junta Preparatoria se reunieron 52 ciudadanos en la Casa Municipal de Quito y acuerdan fundar un banco, para lo cual se fijó un precio de acción en 100 sucres. En el Salón Municipal ante el escribano Fernando Avilés Flores se firmó la escritura pública de iniciación de la IFE, con Capital suscrito de 6.000 sucres y estableció su funcionamiento en la calle Venezuela, intersección con la calle Sucre. A continuación se describe una breve cronología sobre actividades relevantes de la IFE:

- 1907: febrero 8, llegó el primer pedido de billetes, un millón, en billetes de uno y cinco sucres.
- 1908: Aumento de capital a 8.000 sucres.
- 1928: Se nombró Gerente General para inicio de sus funciones.
- 1930: Bodas de Plata, la IFE contaba con 28 colaboradores.
- 1953: Se inauguró la agencia Norte en Quito.
- 1956: Bodas de oro.
- 1977: La IFE formó parte de Eulabank, participando en organismos bancarios internacionales.
- 1981: La IFE celebró 75 años, afirmándose en el primer plano en el Sistema Financiero Nacional.
- 1992: La Junta de Accionistas designó presidente del directorio.
- 2002: Etapa de renovación tecnológica, estructural y de procesos.
- 2006: Se celebró el primer centenario de la IFE, con actividades a nivel nacional debido a su amplia cobertura.
- 2008: Se reconoció a la IFE como el mejor Banco del Ecuador según Latin Finance, Euromoney y Global Finance.
- 2009: Se obtuvo calificación de riesgo “AAA-” por Pacific Credit Rating.
- 2010: Licencia para operar como banco español.
- 2012: Implementación de nuevo Core bancario.
- 2013: La IFE fue designada Empresa Ejemplar por su labor en el RSE por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y Forum empresa.
- 2017: Cobertura nacional e internacional, multicanalidad, enfoque al cliente, desarrollo de nuevos productos y servicios.

### **1.2.2 Visión General de la IFE.**

La IFE estableció como misión: “Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas” (Institución Financiera Ecuatoriana, 2017).

La IFE busca: “Ser el Banco líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios, enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas” (Institución Financiera Ecuatoriana, 2017).

En relación al marco de estudio que se establece en la trabajo de investigación, y tomando en cuenta la visión de la IFE en la que, claramente se enfoca el potenciar su participación en el mercado por medio de la captación de clientes y fidelización de los mismos, es necesario, trabajar en esquemas estructurados que permitan garantizar la satisfacción de los clientes y mitigar riesgos con entes de control; esto está directamente relacionado con el proceso de gestión de reclamos y requerimientos gestionado por la Unidad de Atención al Cliente (UAC) de la IFE.

La IFE estableció en su visión el diferenciador calidad de servicio para llegar a ser el Banco líder, esta incluye al integral de procesos de la organización en gestión y desempeño, el proceso de gestión de reclamos y requerimientos es un factor importante dentro del mismo, ya que debe estructurarse como un servicio



enfocando sus esfuerzos hacia el cliente con el objetivo de lograr la calidad requerida al solventar su necesidad.

### 1.2.3 Estructura Interna Gestión de Reclamos y Requerimientos.

La IFE está estructurada en función a vicepresidencias ejecutivas cuyo rol es gestionar diversas áreas del giro de negocio en función a un esquema corporativo como se detalla Figura 8.

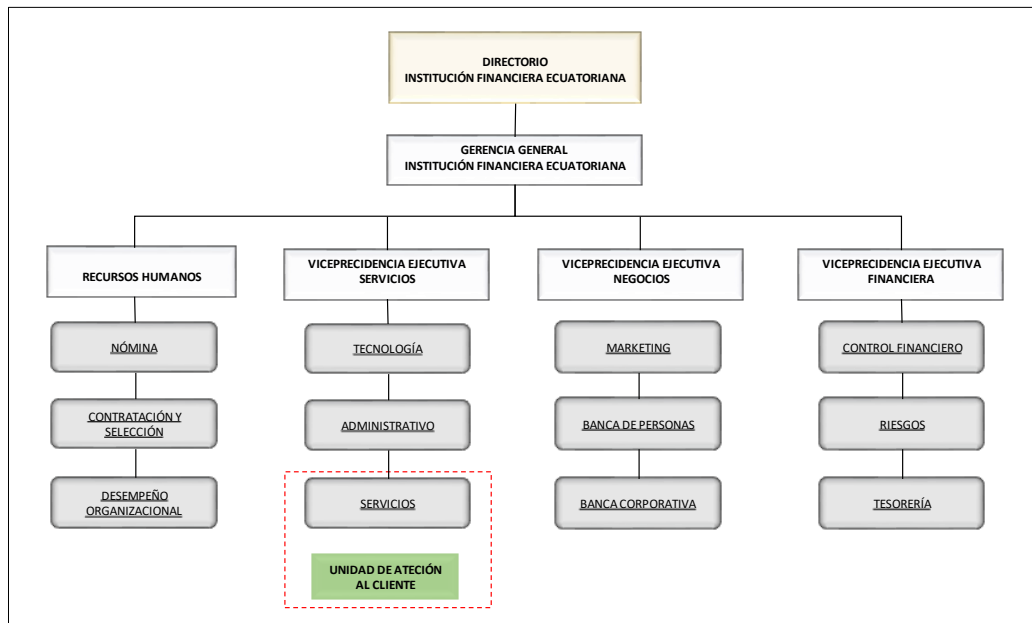


Figura 8. Estructura departamental IFE.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2017).

La UAC forma parte de Servicios, bajo la Vicepresidencia Ejecutiva de Servicios, sin embargo; la gestión del proceso no es centralizada por esta unidad ya que la estructura relacionada al proceso de gestión de reclamos y requerimientos es fragmentada y no corresponde a un proceso interno integral de la IFE, dado que; cada caso es canalizado de acuerdo a su tipología y etapa del proceso en el que se encuentre, teniendo áreas diferentes a nivel interno e incluso a nivel externo

mediante una empresa de servicios externos. Estas interrelaciones se detallan en la Figura 9.

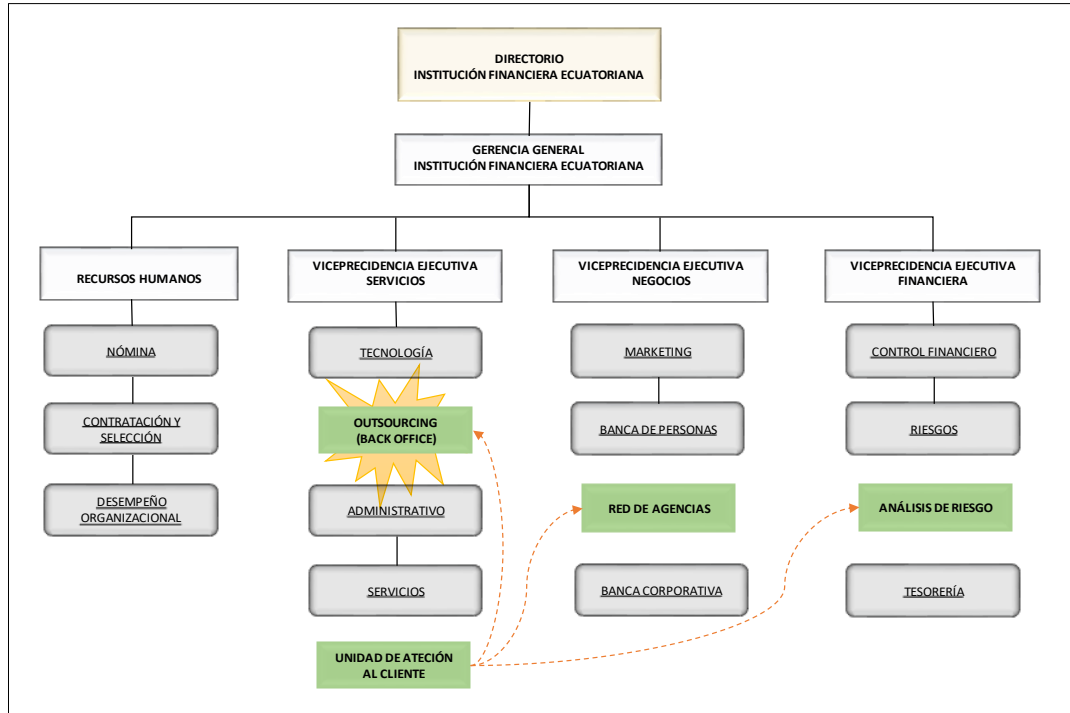


Figura 9. Interacción de áreas intervinientes en el proceso.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2017).

La UAC interactúa con la red de agencias, análisis de riesgos y la empresa de servicios externos que ejecuta la gestión operativa, siendo esta última la de mayor impacto por la fragmentación de procesos internos que podría llegar a tener. La IFE canaliza administrativamente el proceso de gestión de reclamos y requerimientos a través de la UAC, cuya estructura se detalla en la Figura 10.

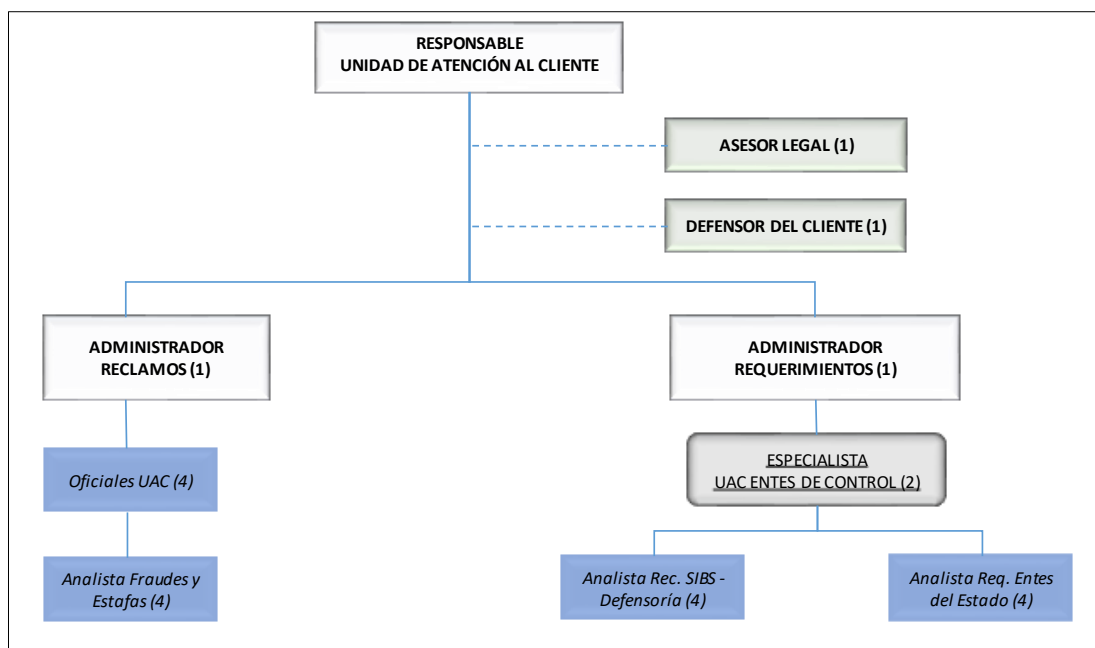


Figura 10. Estructura de la UAC de la IFE.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2017).

La estructura expuesta responde a todos aquellos reclamos y requerimientos relacionados a entes de control y cuya gestión, debido a la resolución fue elevada a una segunda instancia. Casos que pueden ser solucionados en línea son derivados a la red de agencias de la IFE exclusivamente a los ejecutivos comerciales y al balcón de servicios.

Determinadas tipologías de reclamos y requerimientos son solucionadas por el centro de atención telefónica que presta servicios a la IFE. Los casos específicos de seguros son manejados por la empresa aseguradora asociada a la IFE y casos específicos de tarjetas de crédito son derivados a la unidad especializada en tarjetas de crédito de la IFE.

La fragmentación en estructura que responde al proceso de gestión de reclamos y requerimientos se debe al diseño actual de dicho proceso, es decir; de manera descentralizada y sin contar con un doliente específico que vele por la garantía de

la gestión, este es un input importante a ser considerado dentro del rediseño de la gestión de reclamos y requerimientos.

#### **1.2.4 Datos Generales**

Según datos proporcionados por la (Institución Financiera Ecuatoriana, 2017) contribuye a la ciudadanía directamente por medio de la generación de plazas de empleo aproximadamente 6.000 en distintas áreas de gestión, ofertando desde pasantías para estudiantes universitarios con el fin de aportar a su experiencia profesional, hasta puestos de trabajos fijos sin distinción de género. Por medio de su amplia oferta de servicios brinda a sus clientes soluciones que permiten solventar sus necesidades garantizando respaldo en las transacciones generadas, haciendo específica relación al proceso ejecutado por la UAC de la IFE resuelve reclamos que aquejan a sus clientes en relación al servicio y productos proporcionados y da respuesta confiable a los requerimientos ingresados para los fines pertinentes. Otorgar créditos genera beneficios indirectos dado que reactiva y contribuye a la generación de procesos productivos que aportan a la economía por medio de la creación o expansión de empresas, siendo partícipes de la ola de emprendimiento que actualmente apasiona a muchos ciudadanos; adicional cumple sueños de familias por medio de créditos hipotecarios concedidos a un determinado periodo de tiempo facilitando su pago y; con el fin de llegar a todas las partes del Ecuador su amplia cobertura permite que pequeños empresarios, comerciantes, personas naturales y grandes corporaciones generen operaciones que contribuyen a su gestión diaria.

La IFE en relación al proceso de gestión de reclamos y requerimientos busca establecer y mantener una correcta relación entre el prestador de servicios y el consumidor final por lo expuesto en la (Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, 2010) tomando en cuenta todos los derechos fundamentales del mismo enunciados en el Artículo 4 de dicha ley; y haciendo mención específica al Artículo 27 que detalla atención con calidad y sometimiento estricto de la ética profesional y al Artículo 64 que detalla el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN determinará los bienes y servicios a someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones.

Según datos proporcionados por la (Institución Financiera Ecuatoriana, 2017) tiene una cartera aproximada de cinco millones de clientes y su portafolio de servicios ofrece banca en línea, una red amplia de cajeros, pago de impuestos, acreditación de nóminas de empresas privadas, pago por servicios básicos, asesoramiento para créditos, programas de ahorros, programas de inversiones, habilitantes tecnológicos de servicios; esta oferta es similar a la del resto de instituciones financieras, la clave diferenciadora con la competencia es la calidad de servicio otorgado y los tiempos de respuesta ante los requerimientos ingresados. En relación al proceso ejecutado por la UAC en la gestión de reclamos y requerimientos existe oportunidades de mejora, que permitirá ajustar tiempos de respuesta al mercado, siendo más eficientes que la competencia, entregando resoluciones efectivas, que permitan fidelizar al cliente, superar a la competencia y ganar mercado.

La IFE brinda cobertura nacional a nivel de mercado, con diferentes canales para la ejecución de transacciones, como se detalla en la Figura 11.



Figura 11. Cobertura y canales de la IFE  
Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2017)

Su red de agencias está implementada a nivel nacional en todas las provincias del Ecuador y adiciona diversos canales de atención como kioscos de consulta, cajeros automáticos y depositarios. De esta manera, desde 1906 año de su fundación, la IFE ha ganado mercado y una importante posición e imagen que sobresale de la Banca Privada del Ecuador.

A continuación, se muestran datos generales de la IFE en la relación al proceso de gestión de reclamos y requerimientos (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014). En la Figura 12, se detalla el volumen de reclamos y requerimientos ingresados en el año 2014 y su respectivo canal.

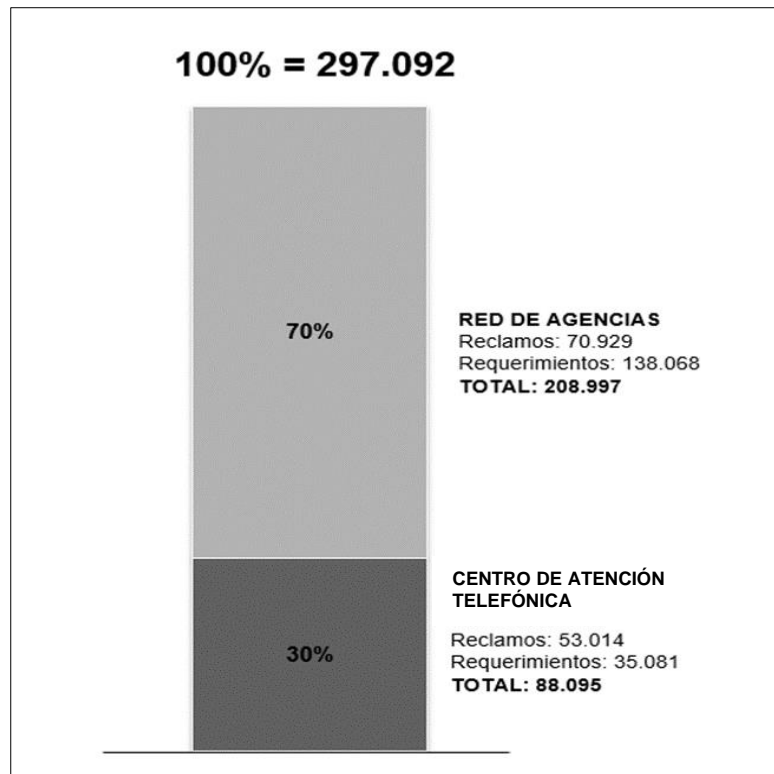


Figura 12. Volumen y canales de ingreso de reclamos y requerimientos.  
Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

Durante el año 2014 se registraron 297.092 casos correspondientes a reclamos y requerimientos en la IFE, de los cuales el 70% ingresaron por medio de la red de agencias y el 30% restante por el centro de atención telefónica. El mayor porcentaje de casos registrados corresponde a requerimientos. Internamente los reclamos y requerimientos se encuentran tipificados. A nivel de reclamos se detalla en la Figura 13, los tipos y subtipos asociados en función al diagrama de Pareto previamente establecido.

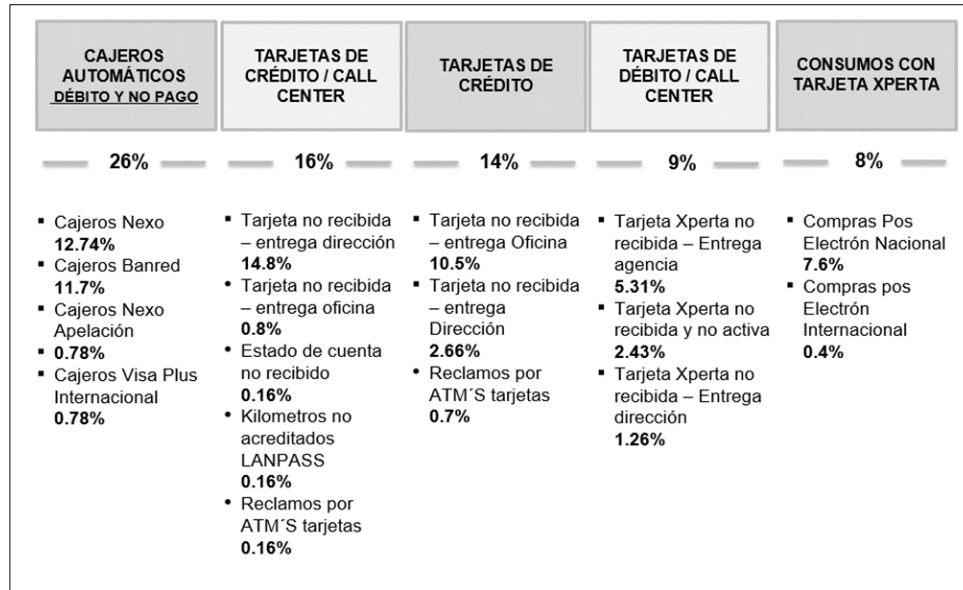


Figura 13. Concentración de reclamos por tipo y subtipo.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

El tipo de reclamos mayormente registrado corresponde a cajeros automáticos por débito y no pago, seguido por la gestión relacionada a tarjetas de crédito. Cada tipo especifica el subtipo asociado y su porcentaje en función al volumen de ingresos registrados.

En la Figura 14, se detalla la concentración de requerimientos en función a los tipos y subtipos asociados y el diagrama de Pareto previamente establecido.



COPIAS	TARJETAS DE CRÉDITO	CUSTODIO DE VALORES - GARANTÍAS	TRANSFERENCIA DE DOCUMENTOS ENTRE AGENCIAS	ENTES DE CONTROL
34%	16%	12%	9%	9%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Movimientos ahorros <b>11%</b></li> <li>Estado de Cuenta <b>6.12%</b></li> <li>Cheques <b>5.1%</b></li> <li>Depósitos en efectivo <b>3.4%</b></li> <li>Requerimientos especiales <b>2.04%</b></li> <li>Docs en línea <b>1.02%</b></li> <li>Retiros <b>1.02%</b></li> <li>Est Cta Req esp. <b>1.02%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activación tarjetas <u>front</u> <b>5%</b></li> <li>Producción tarjetas <b>2.08%</b></li> <li>Cuentas Canceladas <b>2%</b></li> <li>Tarjetas adicionales <b>1.12%</b></li> <li>Certificados <b>1%</b></li> <li>Aumento cupo <b>1%</b></li> <li>Levante cancelación <b>1%</b></li> <li>No aceptación costo PR PE <b>1%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos cancelados <b>10.68%</b></li> <li>Copias de documentos en garantía <b>0.72%</b></li> <li>Copias de documentos de crédito <b>0.48%</b></li> <li>Documentos cancelados para endoso <b>0.12%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencia de documentos entre Agencias (fuera de ciudad) <b>5.67%</b></li> <li>Transferencia de documentos entre Agencias (dentro de la ciudad) <b>3.33%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requerimientos específicos de Entes de Control a la Unidad de Atención al Cliente. <b>9%</b></li> </ul>

Figura 14. Concentración de requerimientos por tipo y subtipo.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

El tipo de requerimiento más solicitado por los usuarios de la IFE es copias que puede estar relacionado a movimientos, estados de cuenta, depósitos, entre otros; seguido por el tipo tarjetas de crédito. El análisis realizado a nivel externo e interno en relación al proceso de gestión de reclamos y requerimientos, contribuirá como input esencial para la construcción del diagnóstico de la situación actual del proceso.

### 1.2.5 Auditoria EFI

A continuación se resumirá y evaluará a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) la información económica y de mercado, socio cultural y legal político de la IFE en la Tabla 2.

Tabla 2:  
***Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).***

<b>Factores determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b><i>Fuerzas</i></b>			
1. Institución Financiera Ecuatoriana centenaria, fundada en 1906.	0.10	4	0.4
2. Contribuye a la sociedad con la generación directa de plazas de trabajo.	0.08	4	0.32
3. Diversificación de productos en función a las necesidades de los consumidores.	0.12	3	0.36
4. Cobertura nacional a nivel de mercado, con multicanalidad.	0.08	3	0.24
5. Sistematización y automatización de canales de atención a consumidores.	0.10	3	0.3
<b><i>Total</i></b>			<b>1.62</b>
<b><i>Debilidades</i></b>			
1. Estructura fragmentada a nivel interno y externo de la organización.	0.10	4	0.4
2. Back Office por medio de outsourcing, sin doliente específico.	0.12	2	0.24
3. Procesos fragmentados (descentralizados).	0.12	2	0.24
4. Alto volumen de reclamos y requerimientos ingresados por los consumidores.	0.10	2	0.2
5. Percepción de insatisfacción por parte de los consumidores en la solución a los reclamos ingresados (dictamen final).	0.08	3	0.24
<b><i>Total</i></b>			<b>1.32</b>
<b><i>Total</i></b>	<b>1.00</b>		<b>2.94</b>

Nota: Descripción de las fuerzas y debilidades detectadas en el análisis de situación interno.

En este caso el peso ponderado de las fuerzas es de 1,62 y de las debilidades 1,32; lo cual establece que las fuerzas internas son favorables para la Institución Financiera Ecuatoriana.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo hará referencia a los aspectos legales, satisfacción del cliente y metodología en el que se fundamenta el trabajo de investigación. Esto permitirá tener una base teórica para el desarrollo del mismo en función a organismos de control relacionados con la IFE, requisitos del cliente que deben ser cumplidos para garantizar su satisfacción y definiciones claras del camino a seguir al detectar y posteriormente implementar oportunidades de mejora.

### **2.1 ASPECTO LEGAL**

El aspecto legal hace referencia a las leyes y organismos de control que rigen a la Banca Privada en el Ecuador, debido a su rol de regulación, organización, supervisión y control que ejercen y rigen su funcionamiento.

#### **2.1.1 Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero y la Superintendencia de Bancos.**

Según (Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero, 2012), en ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República, establece que; se debe regular la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero. Específicamente establece que son instituciones financieras privadas los bancos

(inversión y desarrollo) al caracterizarse principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objetivo de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.

Las Instituciones Financieras integrantes de un grupo financiero serán controladas y supervisadas por la Superintendencia y se someterán al cumplimiento de las normas de la Ley de Mercado de Valores. Así mismo, es el ente que autoriza a las instituciones del sistema financiero privado, y que establece que es factible la adopción y registro de cualquier denominación que crea conveniente, específicamente para banca, bajo la forma de una compañía anónima; esto en concordancia con la Ley de Compañías, artículo 151. En su denominación las, Instituciones del Sector Financiero harán constar su calidad de “banco” o “sociedad financiera”, o “corporaciones de inversión y desarrollo”. Las acciones de las Instituciones del Sistema Financiero deberán ser nominativas.

Se establece en el artículo 14, que deberá ser notificado por parte de IFE a la Superintendencia el inicio de sus operaciones y cualquier reforma a su Estatuto Social; se establece en el artículo 18 deberá notificarse también el establecimiento de oficinas en el país o exterior sujetándose a las normas y procedimientos generales (cobertura y establecimiento de empresas filiales); se describe en el artículo 36 que el Representante Legal está obligado a informar al directorio (mensualmente) las operaciones de crédito, inversiones y contingentes realizadas y poner en conocimiento toda la comunicación dada por la Superintendencia, y;

se menciona en el artículo 40 la constitución de un fondo de reserva legal de al menos el 50% de su capital suscrito y pagado, destinando por lo menos el 10% de sus utilidades anuales. Todo lo detallado anteriormente a manera de revisión general de cada una de ellas.

La Superintendencia de Bancos es el organismo que a través del modelo de supervisión y control regula las actividades que ejercen las Instituciones Financieras del Ecuador, con principal enfoque en la calidad de servicio de atención al ciudadano y fortalecimiento de los sistemas controlados.

La IFE pertenece a las Instituciones de Sistema Financiero Privado por lo cual, rige su gestión con enfoque directo a la ley expuesta en párrafos anteriores, debido al ámbito regulatorio, de supervisión y control que la misma ejerce; estableciendo parámetros de inicio a fin de regulación desde la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de la misma.

### **2.1.2 Código de Derechos del Usuario Financiero**

El (Código de Derechos del Usuario Financiero, 2010), resolución N°. JB-2010-1782, considerando el artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador establece que, las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como información precisa y no engañosa sobre su contenido y sus características; considerando el artículo 308 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que la actividades financieras, son un servicio de orden público, fomentando su acceso y democracia

en el crédito prohibiendo las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura; considerando el artículo 1 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece que cada entidad integrante tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo a la ley con el fin de garantizar el objetivo de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor que busca normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores, procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

A continuación se mencionan los Derechos del Usuario Financiero de mayor impacto (Código de Derechos del Usuario Financiero, 2010, págs. Paragrafo VI - Sección II):

- “Derecho a la educación financiera: a través de las instituciones y entidades afines, de acuerdo a la normativa vigente, a los distintos niveles de educación financiera que le permita al usuario comprender sus derechos y obligaciones en el ámbito financiero.”
- “Derecho a la información de productos y servicios financieros: acceder y recibir directamente información clara, precisa, oportuna, razonable, adecuada, validada, veraz y completa, relacionada con los productos y servicios ofertados por las instituciones del sistema financiero, especialmente en los aspectos financiero, legal, jurídico, operativo, fiscal y comercial.”

- “Derecho a elegir con libertad los productos y servicios financieros: bajo la celebración de contratos y su aceptación a través de medios o canales electrónicos o físicos.”
- “Derecho a obtener productos y servicios financieros de calidad: basado en la eficacia, eficiencia, con temporalidad oportuna y buen trato (calidad de servicios).”
- “Derecho de acceso a la información y documentación: información y documentación de todos los actos que respalden la negociación, contratación, ejecución y terminación del contrato y/o de la prestación de productos y servicios financieros directos o indirectos.”
- “Derecho a la protección: recibir protección y demandar la adopción de medidas efectivas que garanticen la seguridad de las operaciones financieras, del defensor del cliente, de la Superintendencia de Bancos u otras instancias administrativas o judiciales.”
- “Derecho a reclamos: por la existencia de cláusulas y/o prácticas abusivas o prohibidas que incluyan o ejecuten las instituciones financieras y todas aquellas acciones u omisiones que vayan en desmedro de sus derechos. El usuario tiene derecho a que sus reclamos o queja sea recibido en la institución financiera, a que sea atendido de forma diligente; a que las respuestas que reciba sean escritas, motivadas, oportunas y que tengan firma de responsabilidad.”

Mediante la aplicación del código expuesto en párrafos anteriores la IFE se alinea a los principios y reglas establecidas que rigen y protegen los derechos del usuario del sistema financiero, sujetándose a principios de sanas prácticas en su relación

con los clientes. Cualquier incumplimiento por parte de la IFE a los derechos establecidos para sus usuarios puede generar un reclamo, mismo que desemboca en el proceso de gestión de reclamos y requerimientos ejecutado por la UAC.

### **2.1.3 Ley Orgánica del Defensa del Consumidor.**

La Ley Orgánica de Defensa al Consumidor es de orden público de interés social, al tratarse de una Ley de carácter orgánico que prevalece sobre las disposiciones contenidas en las leyes ordinarias. La interpretación de esta Ley, se aplicará en el sentido más favorable al consumidor. Su objeto es normar las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en dichas relaciones entre las partes (Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, 2010, págs. 1-2).

Según se establece en la (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2011), de conformidad con lo dispuesto por el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados de óptima calidad; elegirlos con libertad, así como recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características. Establecer el fin de mantener una correcta relación entre el prestador de servicios y el consumidor final, tomando en cuenta todos los derechos fundamentales del mismo enunciados en el Artículo 4 de dicha ley; y haciendo mención específica al Artículo 27 que detalla atención con calidad y sometimiento estricto de la ética profesional y al Artículo 64 que detalla que el Instituto



Ecuatoriano de Normalización INEN determinará los bienes y servicios a someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones.

La IFE a través de la UAC en relación al proceso de gestión de reclamos y requerimientos busca establecer y mantener una correcta relación entre el prestador de servicios y el consumidor final, tomando en cuenta todos los derechos fundamentales del mismo enunciados.

## **2.2 Satisfacción Del Cliente**

La satisfacción del cliente hace referencia a parámetros y estándares internacionales establecidos que permiten alinear cualitativamente por medio de definiciones y cuantitativamente por medio de actividades, el camino para su mejor percepción por parte del cliente.

### **2.2.1 Generalidades sobre la satisfacción del cliente**

Satisfacción del cliente se define como percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Establecido una relación, se define a un requisito como una necesidad o expectativa establecida, que generalmente es implícita u obligatoria. Esto trata de una aprehensión de la realidad por medio de los datos recibidos por los sentidos, es decir; se trata de un reflejo subjetivo de la realidad, donde se debe comprender que los resultados dependen de conceptos o experiencias anteriores de los consumidores (Organización Internacional de Normalización, 2015).

Según publicación realizada por la (Organización Internacional de Normalización, 2017) la medición de la satisfacción del cliente no deberá ser una tarea a realizarse una única vez, debe ser permanente de modo que, se cuente con información actualizada que permita reaccionar a tiempo con ideas claras sobre el progreso y la eficacia de las acciones de mejora tomadas. Conocer el grado de satisfacción de un cliente es importante considerando los siguientes aspectos:

- Los clientes son la razón de ser de una empresa, y la razón de ser de una empresa es servirle al cliente,
- Conocer las no conformidades detectadas por el cliente permite conocer el estado en el que está funcionando la empresa, e identificar cambios para producir mejoras,
- Una alta satisfacción del cliente, conlleva retener y aumentar la cantidad de clientes, y por lo tanto los ingresos de la empresa,
- Los clientes insatisfechos lo comentan con gran cantidad de personas, algunos de ellos poder clientes propios o posibles clientes.

A continuación, se detallan estadísticas relacionadas a la satisfacción del cliente (Organización Internacional de Normalización, 2017):

- El 96% de los clientes insatisfechos nunca protestan, por lo tanto para las organizaciones es difícil conocer sobre su insatisfacción,
- Por cada cliente que protesta puede haber 26 clientes con problemas y probablemente 6 de ellos graves,

- El 90% de los clientes insatisfechos no volverá a confiar en el proveedor, y;
- Solo el 80% de clientes satisfechos genera nuevamente un proceso de compra al proveedor.

Lo detallado anteriormente enfatiza en que se debe establecer un cuadro completo de grado de satisfacción al cliente, con vías claras que permita obtener información consistente. Entre las principales se mencionan:

- Entrevistas habituales o expresamente preparadas con los clientes,
- Reclamación y quejas presentadas,
- Fidelidad de los clientes que solicitan repetidamente el servicio,
- Felicitaciones expresadas por los clientes por los resultados del servicio o la atención recibida,
- Relación entre el número de ofertas presentadas y las aceptadas por los clientes, y;
- Encuestas de medida de satisfacción de los clientes.

La información recopilada mediante las vías citadas deberán expresarse mediante indicadores que permita valorar la satisfacción del cliente, esto dará una idea más completa no solo del grado de satisfacción, sino también sobre qué aspectos es necesario mejorar para alcanzar la excelencia.

### **2.2.2 Satisfacción del cliente traducida en beneficios sostenidos**

Para (Chris Denove y James D. Power, 2006), asegurar la satisfacción constante del cliente y traducir la misma en beneficios sostenidos, es factible a pesar de que hoy en día la mayoría de las empresas que proclama que la satisfacción y el servicio al cliente se encuentran entre sus prioridades, la realidad a la que se enfrenta es diferente (en forma de promesas incumplidas, contestadores automáticos, largas colas de espera, etc.) esto lleva a confirmar más bien lo contrario. Esto se debe a que, para muchas de esas empresas, el vínculo entre unos niveles altos de satisfacción del consumidor y los beneficios generales permanecen poco claros. El lamentable descuido acarrea unas pérdidas económicas considerables, ya que existe una relación directamente proporcional entre unos clientes descontentos y los beneficios de la empresa.

El nexo entre la satisfacción del cliente y los beneficios de las empresas se manifiesta, en los siguientes indicadores (Chris Denove y James D. Power, 2006):

- La fidelidad: que representa la probabilidad de que los consumidores complacidos repitan su compra si su grado de satisfacción fue alto y reiterado.
- Recomendación verbal: siendo de mayor potencia que toda la publicación de la misma empresa.
- Precios extra: cuando el cliente está dispuesto a pagar un precio extra si el producto se destaca por su calidad y atención de servicio.

- Mayor nivel de ventas: empresas con altos niveles de satisfacción prefieran más productos de su servicio ofertado. El ejemplo lo representan los bancos, a condición de que estén conformes con la atención que reciben, tienden a contratar más servicios en ese mismo banco: depósitos, seguros, fondos de pensión, etc.

Los indicadores aplican a la satisfacción del cliente en tres categorías del negocio, como se detalla en la Figura 15.

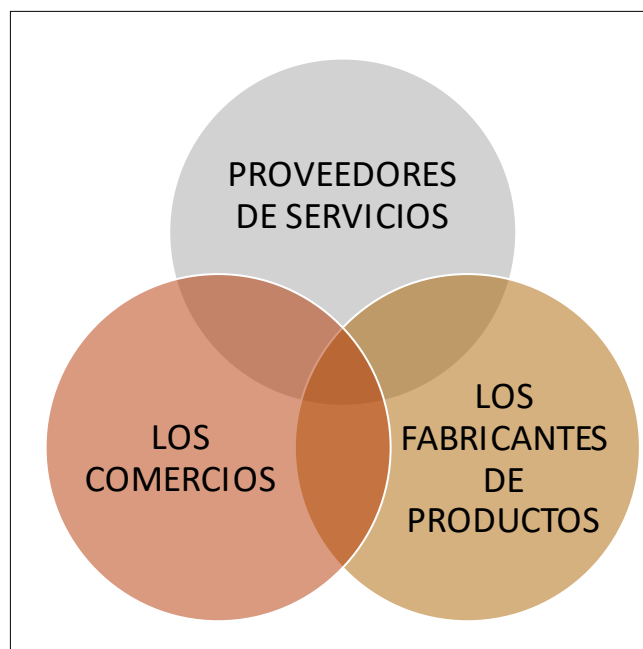


Figura 15. Categorías del Negocio.

Fuente: (Chris Denove y James D. Power, 2006).

La IFE es parte de la categoría de proveedores de servicios, y para asegurar la satisfacción óptima de sus clientes deberá cumplir con los siguientes criterios de calidad objetiva del servicio prestado, experiencia subjetiva que el cliente tiene de la prestación del servicio y el proceso de prestación del servicio. Para esto es esencial diferenciar la calidad tangible del servicio y la satisfacción de la manera en que ese servicio se presta. Dentro del trabajo de investigación la calidad del

servicio a prestar se enfoca en el proceso de gestión de reclamos y requerimientos ejecutado por la UAC.

### **2.2.3 ISO 10002:2014 Gestión de Calidad – Satisfacción del Cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.**

Según la (Organización Internacional de Normalización, 2014) la ISO 10002 proporciona orientación sobre el proceso de tratamiento de las quejas relacionadas con los productos en una organización, incluyendo la planificación, el diseño, la operación, el mantenimiento y la mejora. El proceso de tratamiento de las quejas descrito es apropiado para utilizarlo como uno de los procesos de un sistema de gestión de la calidad global. Está destinada a beneficiar a la organización, a sus clientes, a sus reclamantes y otras partes interesadas. La información obtenida puede llevar a una mejora interna, que permita que las quejas sean tratadas apropiadamente mejorando la reputación de la organización, manteniendo independencia de su tamaño, ubicación o sector. Se ocupa de los siguientes aspectos del tratamiento de las quejas:

- Incrementar la satisfacción del cliente mediante la creación de un ambiente de enfoque al cliente, abierto a la retroalimentación (incluidas la quejas), y a la resolución de cualquier queja recibida,
- Promover la participación activa y el compromiso de la alta dirección a través de la provisión y disposición de los recursos, incluye formación del personal,

- Reconocer y se ocupa de las necesidades y expectativas de los reclamantes,
- Dotar a los reclamantes de un proceso de tratamiento de las quejas que sea abierto, eficaz y fácil de utilizar,
- Analizar y evalúa las quejas con respecto a la mejora del producto y de la calidad del servicio al cliente,
- Auditar el proceso de tratamiento de las quejas, y;
- Revisar la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas.

Para el tratamiento eficaz de las quejas se recomienda la adhesión a los principios de orientación establecidos, los mismos que son descritos a continuación (Organización Internacional de Normalización, 2014):

- Visibilidad: con información acerca de cómo y dónde reclamar para los clientes, el personal y otras partes interesadas.
- Accesibilidad: proceso fácilmente accesible para todos los reclamantes, disponible con la información sobre los detalles de realización y resolución de las quejas.
- Respuesta Diligente: La recepción de cada queja debería ser reconocida al reclamante inmediatamente, deberá ser tratada con prontitud.
- Objetividad: Es conveniente que cada queja sea tratada de manera equitativa, objetiva e imparcial a través de su proceso.
- Costos: sin costo para el reclamante.

- **Confidencialidad:** poner a disposición la información de carácter personal del reclamante cuando ésta sea necesaria para el tratamiento de la queja dentro de la organización.
- **Enfoque al cliente:** adoptar un enfoque al cliente, ser receptiva a la retroalimentación.
- **Responsabilidad:** establecer el responsable de responder, sobre las acciones y decisiones de la organización en relación con el tratamiento de las quejas.
- **Mejora Continua:** como un objetivo permanente de la organización.

Las quejas tienen determinado un proceso de tratamiento, que se detalla en la Figura 16.

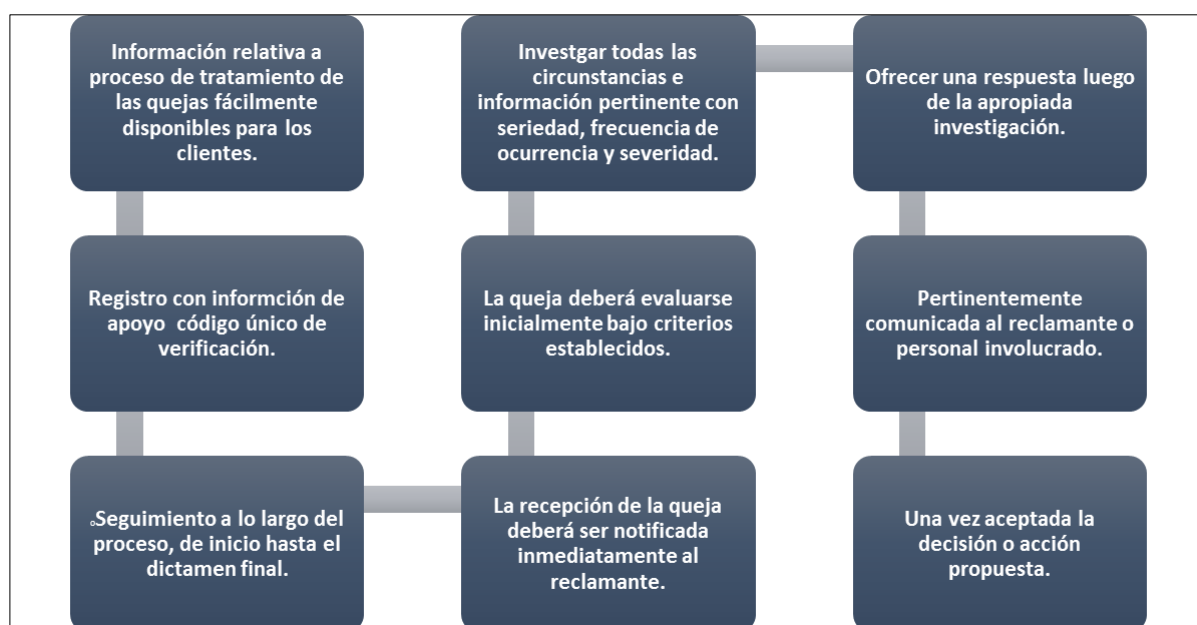


Figura 16. Proceso de tratamiento de quejas.

Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2014).

La organización debería mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas, para el caso exclusivo de la IFE la mejora



continúa se enfoca como resultado, la organización puede mejorar continuamente la calidad de sus productos. Esto puede ser alcanzado a través de acciones correctivas, preventivas y mejoras novedosas. La organización debería tomar acciones para eliminar las causas de problemas existentes y potenciales que provengan de quejas a fin de prevenir la recurrencia y ocurrencia, respectivamente.

Según estudio realizado por (Zambrano & Jairo Intriago Torres, 2016), la satisfacción de los clientes de una IFE se fundamenta en:

- Elementos tangibles: relacionados a equipos modernos colocados en las oficinas, instalaciones visualmente atractivas, personal capacitado con apariencia pulcra y confiable y elementos materiales de los productos que mantienen.
- Fiabilidad: a través del cumplimiento de promesas en cuanto a la calidad de solución de reclamos y requerimientos y el toma que toma.
- Capacidad de respuesta: personal capacitado e involucrado que este siempre dispuesto a ayudar a sus clientes ofreciendo un servicio rápido, sin largas esperas.
- Seguridad: trabajadores que transmiten confianza a los clientes al momento de ejecutar sus transacciones, físicamente en las oficinas o por medio de canales electrónicos.
- Empatía: a través de atención personalizada, con horarios diversos y convenientes que permita comprender la necesidad específica de sus clientes.

Lo detallado anteriormente sugiere que los indicadores influyentes en la calidad de servicio tienen que ver con la correlación de los aspectos físicos y la prestación de servicio. Los clientes que perciben calidad de servicio, estarán satisfechos con la organización o entidad ofertante, por lo tanto la calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente.

## **2.3 Metodología Lean.**

Para el presente trabajo de investigación se aplicarán las buenas prácticas del *Lean Manufacturing* especialmente enfocadas en el *Lean Banking*.

### **2.3.1 Lean Originariamente**

Para (Jones, 2003) *Lean Manufacturing* (producción eficiente) es '*LEAN*' porque emplea menos insumos en comparación con la Producción en Masa –la mitad del esfuerzo humano, la mitad del espacio de fabricación, la mitad de la inversión en herramientas. Asimismo, requiere mantener bastante menos de la mitad de las existencias necesarias en el sitio, resultando en muchos menos defectos. Basa sus principios claves en mantener la mentalidad enfocada a reducir o eliminar desperdicios, entregar la calidad deseada en el primer intento sin variabilidad, mantener procesos flexibles que se producen en el momento y de acuerdo a una cantidad necesaria, establecer una organización energizada e involucrada capaz de realizar mejoras continuas año a año y generar un entorno de mejora continua con mayor productividad sin trabajar más rápido, mayor capacidad para nuevas

oportunidades, mayor calidad de servicios y menores riesgos y trabajo más agradable y gratificante. Lean es un claro enfoque que permitió a Toyota pasar de ser un pequeño fabricante japonés de automóviles en 1933 a convertirse en el fabricante número uno en la actualidad como se especifica en la Figura 17.

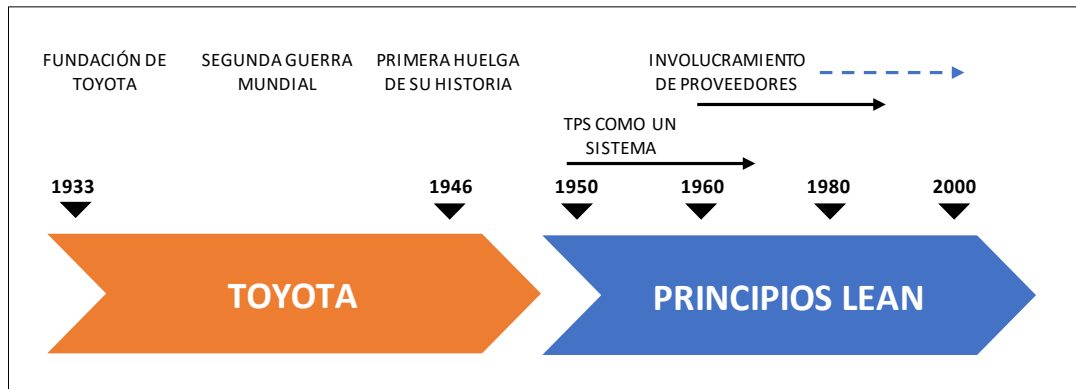


Figura 17: Toyota & Lean.  
Fuente: (Daniel Jones, 1990).

Los principios Lean son aplicados actualmente en varios tipos de industrias, incluyendo servicios, en la Figura 18 se puede apreciar su versatilidad en aplicación:

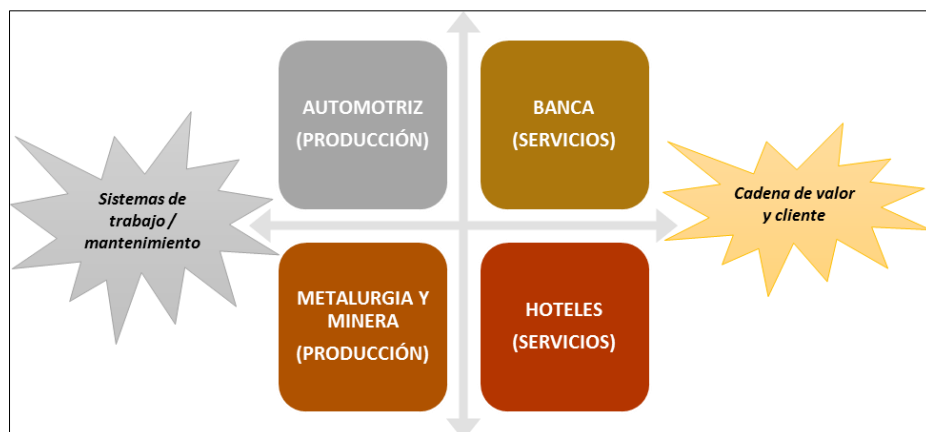


Figura 18: Aplicación de principios Lean.  
Fuente: (Jones, 2003).

### 2.3.2 Lean

Para (Jones, 2003) y (Daniel Jones, 1990) Lean transforma las operaciones en una ventaja competitiva al eliminar los desperdicios, variabilidad e inflexibilidad en las cadenas de valor de punta a punta, al poner en práctica un sistema y una mentalidad robusta de mejora continua, transformando las operaciones con mejoras sostenibles y durables, eliminando cualquier cosa que el usuario final decidiese no pagar, abarcando más allá de los silos funcionales tradicionales. Crea valor por medio de elementos de diseño basados en principios y técnicas que tiene sentido común para los gerentes y trabajadores de primera línea, incorpora alta velocidad en implementación y captura de valor, lo que habilita rendimientos más altos y acelerados con énfasis explícito sobre mentalidad y comportamientos, liberando energía y compromiso individuales para incrementar la sostenibilidad. Un abordaje Lean impacta en cuatro dimensiones de desempeño (Daniel Jones, 1990):

- Calidad: ofreciendo el mejor servicio al cliente con cero error,
- Servicio oportuno: garantizando un tiempo de entrega determinado para productos y servicios específicos, por medio de una propuesta de valor,
- Costos: con mejoras de productividad continuas, y;
- Riesgo: brindando mayor énfasis en la transparencia y control del riesgo.

Existen 3 inhibidores fundamentales que generan pérdidas en el desempeño de los procesos (Daniel Jones, 1990):

- Desperdicio: uso de recursos más allá de los requisitos del cliente,
- Variabilidad: cualquier desvío de proceso y desempeño regular, y;
- Inflexibilidad: incapacidad de satisfacer los requerimientos de los clientes.

### Desperdicios

Estos inhibidores establecen un objetivo claro dentro de Lean, este se enfoca en reducir la improductividad e incrementar el porcentaje de valor agregado a fin de mejorar la productividad y servicio al cliente. Para esto se requiere comprender el valor desde la perspectiva de los clientes con la finalidad de evitar perder tiempo en actividades que no representan valor para el cliente, esto se denomina minimizar el desperdicio (muda); en función a esto se establecen 8 tipos de desperdicios, descritos a continuación en la Figura 19.

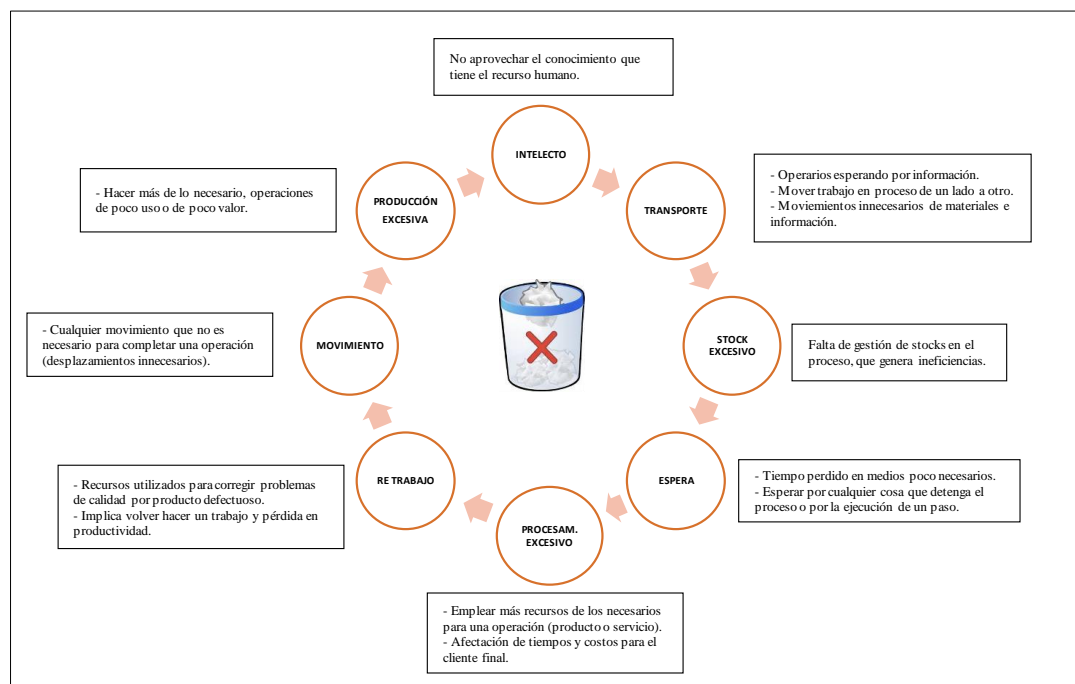


Figura 19. Tipos de desperdicios.  
Fuente: (Jones, 2003).

Desperdicios son actividades que no generan directamente valor según la percepción del cliente, como ejemplo; personal realizando una tarea de forma determinada cuando alguien ya encontró una mejor manera de hacerla o controles que nunca derivan en correcciones. Alineado a lo descrito anteriormente Lean busca enfocarse en liberar tiempo no esencial y no en optimizar aún más el esencial.

### Variabilidad

La variabilidad genera problemas relacionados con la calidad o la entrega al cliente, y puede elevar los costos. Existen cinco principales fuentes de variabilidad relacionadas entre sí, las mismas se detallan a continuación en la Figura 20.

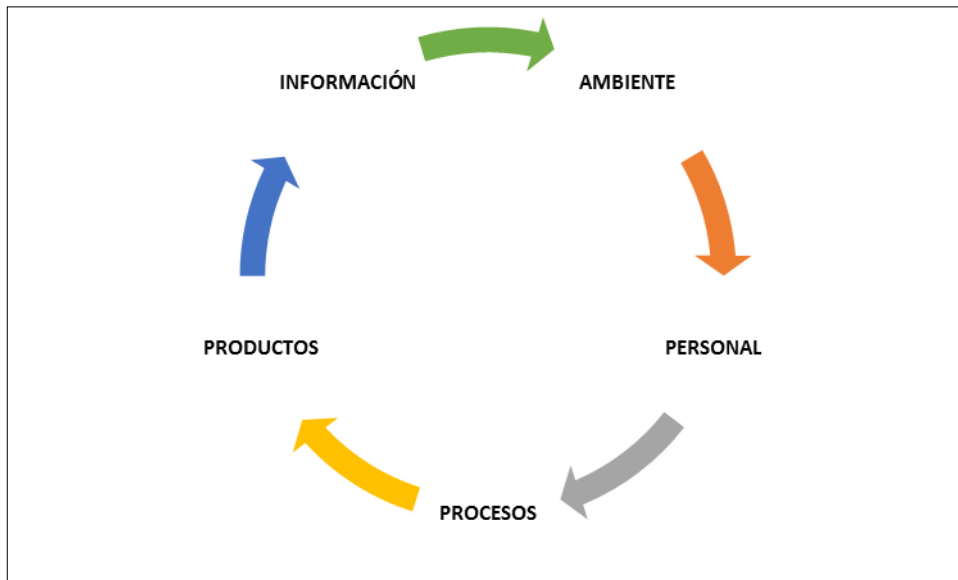


Figura 20. Principales fuentes de variabilidad.  
Fuente: (Jones, 2003).

La más impactante es la relacionada con procesos. Lean busca procesos estandarizados como un mecanismo para que los colaboradores controlen la

producción, identificando su área de especialización y mejorando estándares a través de procesos más inteligentes y no a través de procesos más trabajosos.

### Inflexibilidad:

La inflexibilidad se caracteriza por la imposibilidad de hacer frente a fluctuaciones de la demanda, suele suceder que a menudo cuando la demanda es inferior a la capacidad se acumulan stocks, mientras que; cuando la demanda es mayor que la capacidad la empresa utiliza sus stocks y si estos no son suficientes, el cliente no recibe el producto deseado. Existen cuatro clases de inflexibilidad:

- Incapacidad de generar con rapidez distintos productos,
- Producto o imposibilidad de entregar este cuando requiera el cliente,
- Volumen e incapacidad de atender el volumen determinado, y;
- Entrega o incapacidad de cumplir con pedidos con la velocidad esperada por el cliente.

De esta manera las buenas prácticas del *Lean Manufacturing* especializado en el *Lean Banking* serán aplicadas al presente trabajo de investigación, que fundamentará sus resultados en procesos productivos más flexibles y ágiles por medio de la eliminación de prácticas que generan desperdicios.

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En el presente capítulo se detalla el diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de reclamos y requerimientos ejecutado por la UAC de la IFE.

#### **3.1 Objetivos e Instrumentos Aplicados**

Para el diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de reclamos y requerimientos ejecutado por la UAC de la IFE se contemplaron los siguientes objetivos e instrumentos detallados en la Tabla 3 mismos que serán utilizados a lo largo del presente capítulo según se requiera para el nivel de análisis a realizar.



Tabla 3:  
*Objetivos e Instrumentos Aplicados*

OBJETIVO	ACTIVIDAD	FUENTE (informante)	MÉTODO	INSTRUMENTO	ALCANCE
1 Relevar documentos, información y datos atados al proceso de gestión de reclamos y requerimientos que permita tener una visión detallada integral de su funcionamiento de punta a punta (esquema de operación - procesos, volumen de casos, tiempos de respuesta). (PROCESOS)	Esquema de operación	Operación	Observación	<i>Standard Operating Procedure</i>	Proceso integral.
	Áreas intervinientes y tiempos de respuesta			Toma de tiempos	Proceso integral.
	Reprocesos generados	Colaboradores	Entrevistas	Hoja de ruta del proceso	Proceso integral.
				Guión de entrevista	Colaboradores de agencias con mayor demanda de reclamos y requerimientos.
	Volumetría y análisis de la demanda	Documental	Estadística descriptiva	Gráficas de frecuencia (histogramas)	Base de datos de reclamos y requerimientos Enero - Diciembre 2014.
	Lay out actual	Operación	Observación	Diagrama Spaghetti	Proceso integral.
2 Levantar documentos, información y datos, de la manera en que la operación del día a día es medida y determinar las estructuras, mecanismos y sistemas formales de gestión. (GESTIÓN DE DESEMPEÑO)			Observación	Hoja de lay out (levantamiento de herramientas de gestión de desempeño).	Áreas intervinientes en el proceso.
	Indicadores de gestión actuales	Documental			
	Herramientas de gestión de desempeño		Análisis cuantitativo	Indicadores de gestión actuales	Periodo 2014 - 2015 - de las áreas intervinientes en el proceso.
		Colaboradores	Entrevistas	Guión de entrevista	Intervinientes en proceso en función al subtipo de reclamo y/o requerimiento.
	VOC	Clientes	Encuesta	Voz del cliente (cuestionario)	Base de datos de clientes que ingresaron reclamos y/o requerimientos desde agosto 2014 a febrero 2015.
3 Determinar la manera en que el proceso se desarrolla y los intervinientes en el proceso piensan y actúan dentro del mismo, lo cual nos dará visibilidad de oportunidades de mejora a nivel de negocio y proceso. (MENTALIDADES Y CONDUCTAS)		Operación	Observación	Hoja de ruta del proceso	Proceso integral.
	Roles y responsabilidades Mejoramiento continuo	Colaboradores	Entrevistas	Guión de entrevista	Intervinientes en proceso en función al subtipo de reclamo y/o requerimiento.

Nota. Matriz de objetivos e instrumentos aplicados en el diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de reclamos y requerimientos.

## 3.2 METODOLOGÍA APLICADA

A continuación, se describen las buenas prácticas y los instrumentos a aplicar en el diagnóstico de la situación actual, del proceso de gestión de reclamos y requerimientos.

### 3.2.1 Metodología

La metodología *Lean* que se aplicará en el diagnóstico de la situación actual del proceso de reclamos y requerimientos y tras un análisis de su contenido teórico se basará en tres elementos principales, los mismos se detallan a continuación en la Figura 21.



Figura 21. Elementos de la metodología Lean.

Fuente: (Daniel Jones, 1990).

Sobre la base de la metodología, se acopla el esquema descrito anteriormente con enfoque al proceso de gestión de reclamos y requerimientos ejecutado por la UAC de la IFE, en este sentido dentro de cada dimensión se detallan los puntos a relevar para el diagnóstico de la situación actual, como se detalla en la Figura 22.

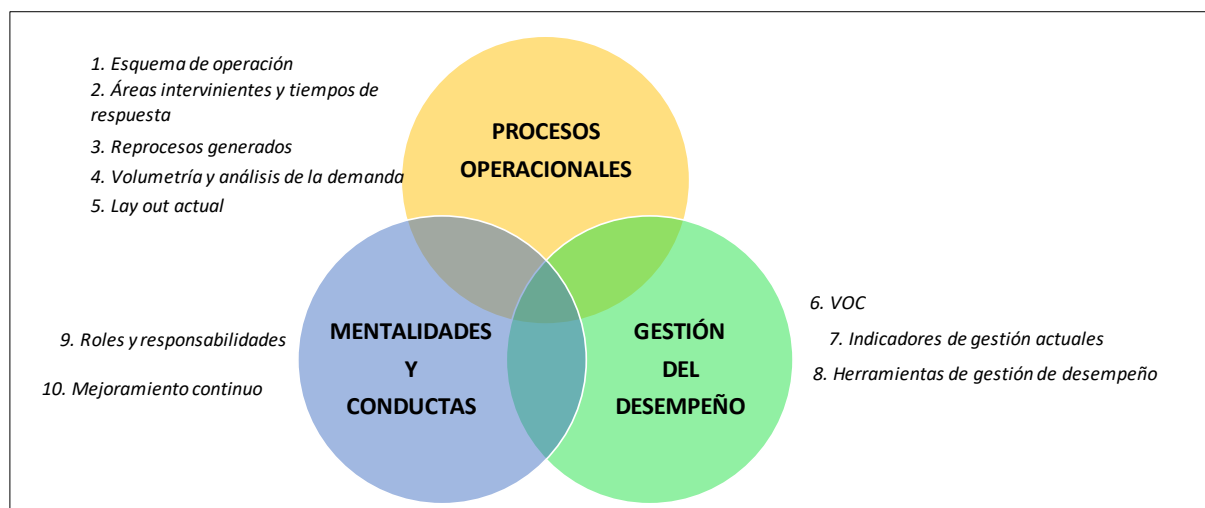


Figura 22. Elementos aplicados en el diagnóstico.

Fuente: (IFE, 2015).

Los puntos diagnosticados en cada una de las dimensiones descritas anteriormente, generarán una visión preliminar del rediseño del proceso en función a oportunidades de mejora detectadas.

### 3.3 RESULTADOS

A continuación se detallan los resultados del diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de reclamos y requerimientos, una vez aplicados los instrumentos detallados y antes descritos.

#### 3.3.1 Procesos Operacionales

Dentro del elemento de procesos operacionales se muestran los resultados con respecto al esquema operativo a nivel de procesos, áreas intervinientes atado al tiempo de respuesta otorgado, reproceso generado, volumetría de casos segmentados y análisis de la demanda.

### 3.3.1.1 Esquema operativo

Tras el relevamiento realizado a una muestra de tres agencias ubicadas en sectores estratégicos de la ciudad de Quito, una agencia de la sucursal Ibarra y una agencia de la sucursal Ambato, se determinan tres macro procesos para la gestión de reclamos y requerimientos. Los dos primeros tienen como canal de ingreso la red de agencias sin embargo, el proceso difiere entre la ciudad de Quito y el resto del país debido a un nuevo modelo de servicio implementado; y el tercero tiene como canal de ingreso el centro de atención telefónica; como se detalla en la Figura 23.

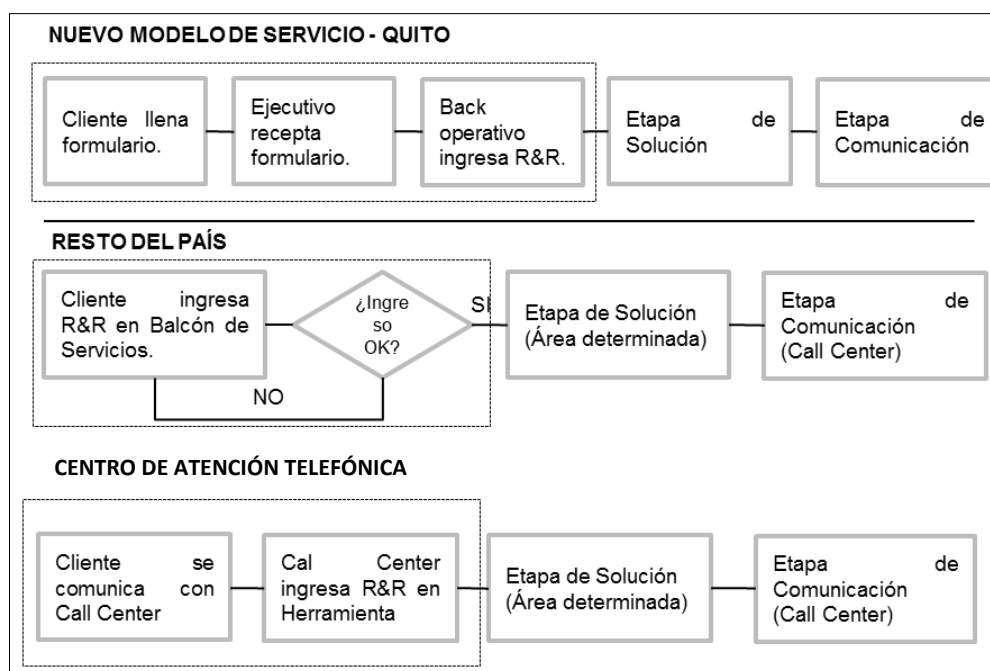


Figura 23. Macro proceso de gestión de reclamos y requerimientos.  
Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

Una vez analizados los procesos relevados, se determina que dentro de los mismos existen tres etapas similares por las que cada caso debe seguir para

su atención a nivel nacional, estas son: ingreso, solución y comunicación, como se detalla en la Figura 24.



Figura 24. Etapas del proceso.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

### Etapas de Ingreso

La etapa de ingreso tiene dos canales habilitados, la red de agencias de la IFE por medio de atención presencial por parte de los ejecutivos de servicio, y el centro de atención telefónica para una atención telefónica por parte de los operadores. A continuación se detallan las actividades de la etapa de ingreso por cada macro proceso relevado:

- Nuevo modelo de servicio (Quito): para los clientes de la ciudad de Quito, los ejecutivos de servicio de la red de agencias de la IFE, receptan reclamos y/o requerimientos por medio del formulario de reclamos y requerimientos; el formulario es direccionado al back operativo para su ingreso en la Herramienta Reclamos y Requerimientos con la finalidad de habilitar la siguiente etapa del proceso, etapa de solución. A continuación se describe la etapa de ingreso a nivel de procesos e intervinientes en la Figura 25.

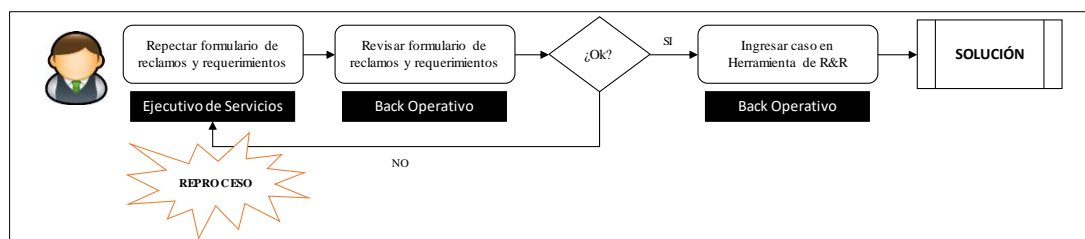


Figura 25. Etapa de ingreso - Nuevo Modelo Quito.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

En la figura se puede distinguir el proceso y los cargos intervinientes en el mismo.

- Resto del país: los clientes del resto del país (no incluye Quito) ingresan casos de reclamos y requerimientos en la red de agencias a través del Balcón de Servicios, el ingreso se realiza en línea en la Herramienta de Reclamos y Requerimientos y se habilita la siguiente etapa del proceso, etapa de solución. A continuación se describe el detalle en la Figura 26.

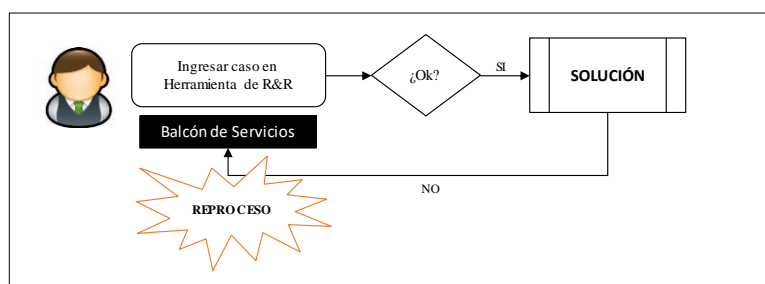


Figura 26. Etapa de ingreso - Resto del país.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

En la figura se puede distinguir el proceso y los cargos intervinientes en el mismo.

- Centro de atención telefónica: los clientes a nivel nacional pueden ingresar un reclamo o requerimiento por medio del

centro de atención telefónica, quienes una vez que el cliente confirma sus datos a través de un cuestionario de validación, realizan un ingreso en línea en la Herramienta de Reclamos y Requerimientos del caso presentado, el ingreso genera un número de caso mismo que es entregado al cliente para su seguimiento, este proceso habilita la etapa de solución, a continuación el detalle en la Figura 27.

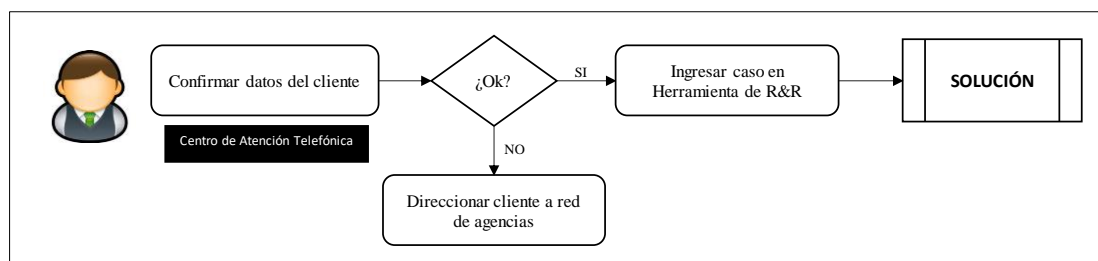


Figura 27. Etapa de ingreso – Centro de atención telefónica.

Fuente: (IFE, 2015).

El proceso ejecutado por el centro de atención telefónica se puede ver limitado debido al proceso de confirmación de datos que se debe ejecutar, estadísticas internas de la IFE muestran que existen clientes que no registran información actualizada, lo cual implica riesgo de suplantación de identidad. Aquellos casos en los que el cliente no pasa la primera etapa de validación de datos, no son habilitados para el ingreso del reclamo o requerimiento por medio del centro de atención telefónica, estos casos son direccionados a la red de agencias para un ingreso presencial.

### Etapas de solución

La etapa de solución del proceso de gestión de reclamos y requerimientos es derivada en función al tipo o subtipo de reclamo o requerimiento ingresado, el proceso dentro de esta etapa es fragmentado debido a que cada tipo o subtipo es gestionado por un área diferente, ya sea interna o incluso por parte de una empresa de servicios externos contratada y encargada de dar solución a determinados tipos o subtipos de reclamos y requerimientos.

En la etapa de solución se generan subprocesos sobre la base de la tipificación de reclamos y requerimientos contemplados en la Herramienta de Reclamos y Requerimientos y como parte del proceso integral. Dependiendo de cada caso de reclamo o requerimiento ingresado es asignada su área de solución. En la Herramienta de Reclamos y Requerimientos se detallan un total de 40 tipos y 243 subtipos de reclamos y requerimientos; de los cuales un determinado porcentaje pueden ser agrupados o eliminados con la finalidad de dinamizar el proceso de ingreso. El detalle de una muestra de los tipos y subtipo de reclamos y requerimientos que constan en la herramienta se adjuntan en el Anexo 1, se determina una muestra con la finalidad de guardar información confidencial de la IFE. Así mismo ejemplos de las pantallas de la Herramienta de Reclamos y Requerimientos son expuestos en el Anexo 2.



### Etapas de comunicación

La etapa de comunicación del dictamen para el 95% de casos de reclamos y requerimientos ingresados se ejecuta por medio del centro de atención telefónica y el 5% restante por medio de la Red de Agencias y UAC de la IFE, como se detalla en la Figura 28.

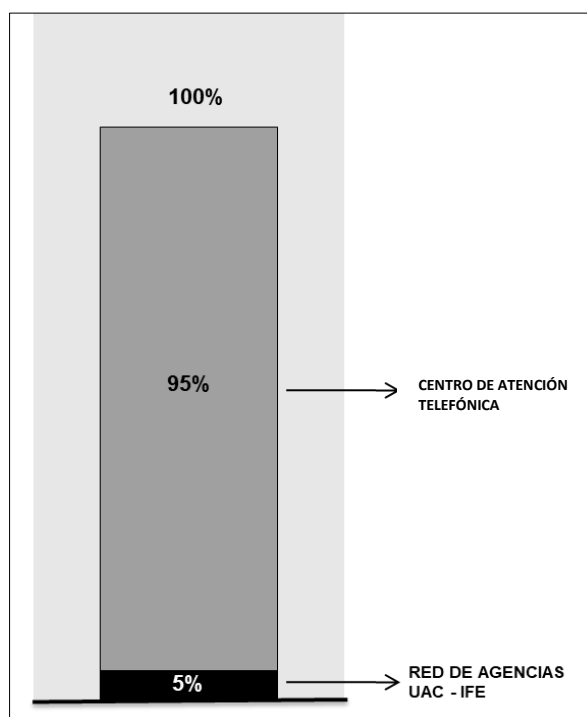


Figura 28. Canal de comunicación del dictamen.  
Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

El 95% de casos son comunicados por el centro de atención telefónica para lo cual; requieren información exacta de los datos de contacto de los clientes que son captados en la punta, etapa de ingreso. El centro de atención telefónica ejecuta 3 llamadas al teléfono celular y convencional del cliente, de no lograr contactarse dejan un mensaje de voz informando la resolución del caso y direccionándolo a la red de agencias para mayor información. Para

reclamos el dictamen puede ser aprobado o negado, y para requerimientos se comunica la fecha y agencia en la que podrán obtener el entregable.

### 3.3.1.2 Áreas intervinientes y tiempos de respuesta

Los tiempos de respuesta aplican a las etapas de solución y comunicación. La etapa de comunicación cuenta con un acuerdo de servicio de un día para comunicación efectiva y dado el o contacto con el cliente se puede extender hasta tres días, teniendo como último recurso informar por medio de un mensaje de voz. Con respecto a las áreas solucionadoras, a continuación se detalla su tiempo de respuesta:

- Empresa de servicios externos: 8 días promedio de resolución,
- Unidad de Atención al Cliente: 8 días promedio de resolución,
- Aseguradora: 14 días promedio de resolución,
- Red de Agencias: 5 días promedio de resolución, y;
- Centro de atención telefónica: 3 días promedio de resolución.

### 3.3.1.3 Re procesos generados

Los principales re procesos se generan en la etapa de ingreso correspondiente al nuevo modelo de servicios (ciudad de Quito) y debido a la fragmentación entre intervinientes, dado que; la completitud y exactitud de la información se revisa en la segunda actividad y por un interviniente de otra área quien no se encuentra físicamente en la agencia;

esto afecta directamente al cliente debido a que, la regularización de la data o no legibilidad de información implica que el formulario regrese al ejecutivo de servicios quién deberá comunicarse con el cliente para solventar el reproceso. El mayor impacto se refleja en el tiempo de respuesta al cliente y calidad de servicio que se está entregando, debido a la inconformidad que puede percibir. A continuación el detalle en la Figura 29.

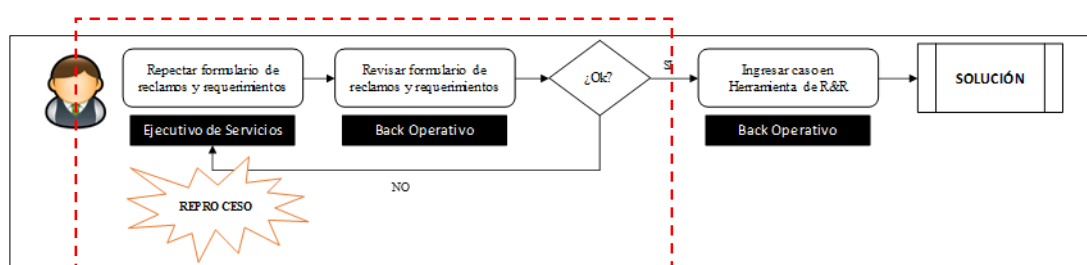


Figura 29. Re procesos en etapa de ingreso - nuevo modelo de servicio.  
Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

A continuación se muestran dos ejemplos de re procesos generados para los casos ingresados por los clientes en la Figura 30.

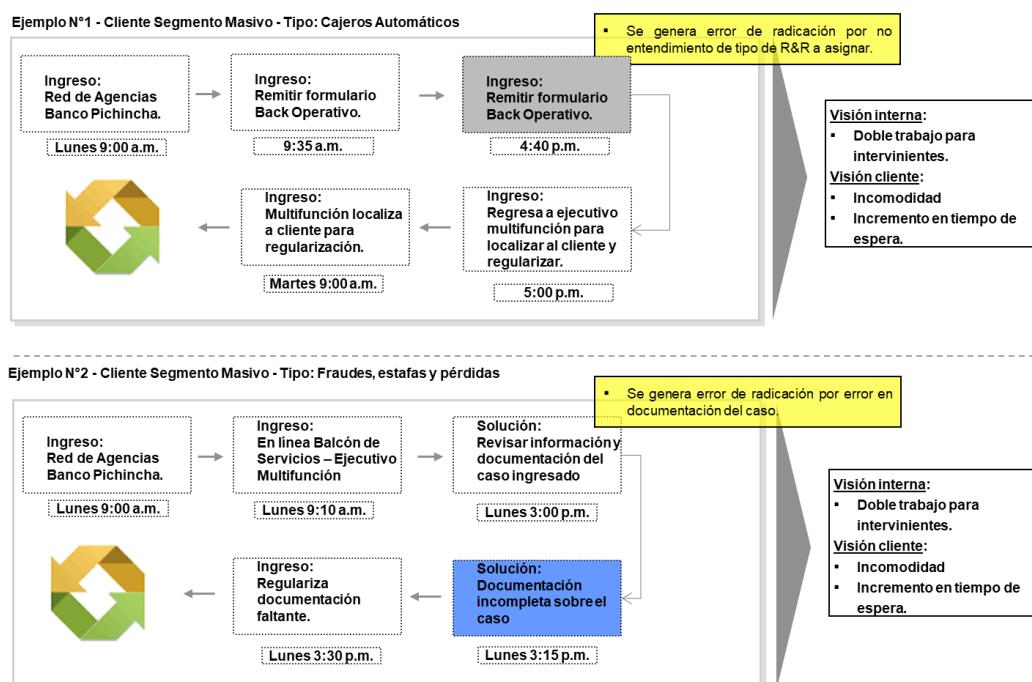


Figura 30. Ejemplo de reproceso por horas.  
Fuente: (IFE, 2015).

Debido a la incorporación de backs operativos centralizados en el proceso y al envío digital del formulario de reclamos y requerimientos, los re procesos son recurrentes y generan variación negativa en el tiempo de respuesta al cliente.

A continuación a manera de resumen se describen los re procesos generados en las diferentes etapas y el porcentaje representativo por causa en la Figura 31.

ETAPA DEL PROCESO	INTERVINIENTE	REPROCESO
INGRESO	Red de Agencias	- Detalle de información dada por el cliente en el formulario de R&R
	Centro de atención telefónica	- Datos del cliente erróneos ingresados en la Herramienta de R&R.
	Back Operativo	- Información no legible en formulario digitalizado. - Información incorrecta en formulario de R&R. - Información incompleta en formulario de R&R.
SOLUCIÓN	Empresa de serv. externa UAC Red Agencias Aseguradora Centro de atención telefónica	- Envío de documentación incompleta para caso ingresado - Información incompleta en el ingreso del caso en la Herramienta R&R.
COMUNICACIÓN	Centro de atención telefónica Red de Agencias UAC	- Error en digitación de datos en la Herramienta de R&R generada en la etapa de ingreso.

**% DE REPROCESOS GENERADOS**

- Formulario = 15%
- Back Centralizado = 20%
- Devueltos por Solucionador = 5,12%
- Comunicador = 37%

Figura 31. Re procesos por etapas.

Fuente: (IFE, 2015).

Los re procesos generados tienen incidencia directa en los tiempos de respuesta hacia el cliente y su principal causa se debe a la fragmentación detectada.

#### 3.3.1.4 Volumetría

A continuación se muestran los datos de volumen de ingresos de reclamos y requerimientos por canal receptor correspondiente a los registros realizados en el año 2014, el detalle en la Figura 32.

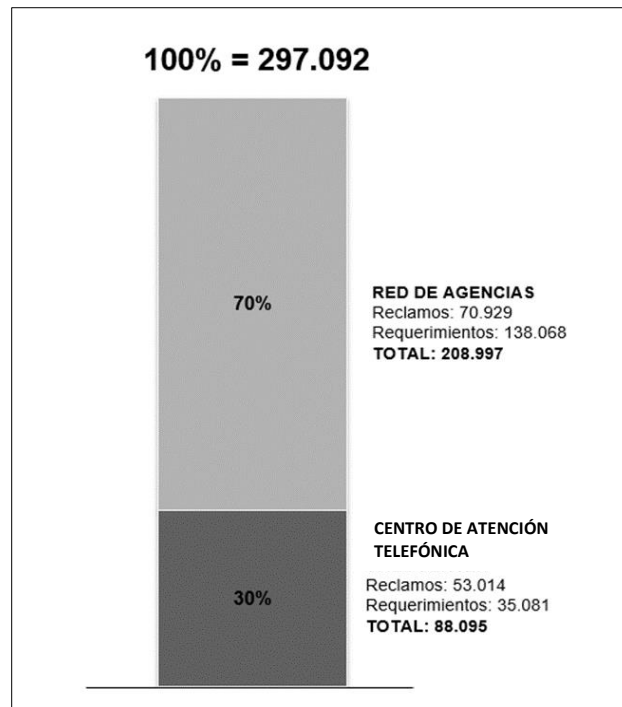


Figura 32. Volumen de casos.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

Para el rediseño del proceso nos concentraremos en los tipos y subtipos de mayor frecuencia de ingreso tanto de reclamos como de requerimientos determinados en función al diagrama de Pareto previamente establecido. Los reclamos con mayor frecuencia de ingreso se detallan a continuación en la Figura 33.

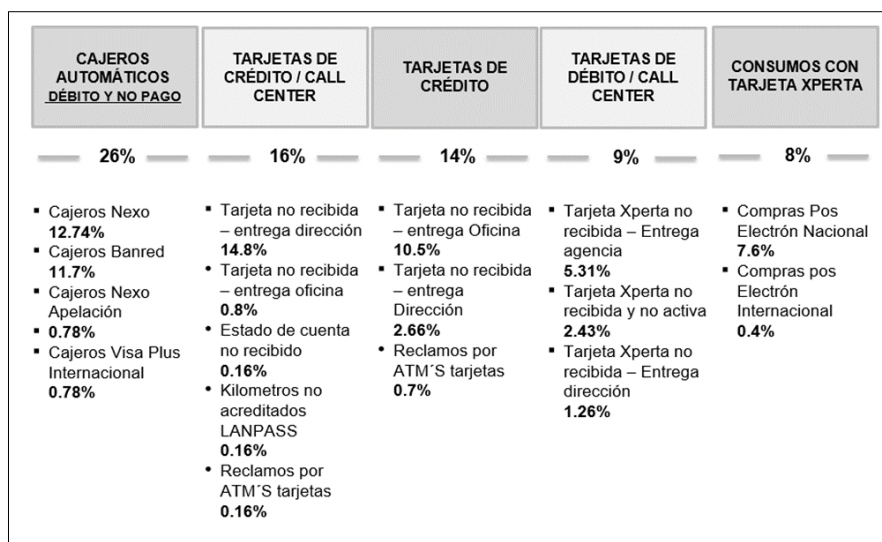


Figura 33. Concentración de reclamos por tipo y subtipo.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

El tipo de reclamos mayormente registrado corresponde a cajeros automáticos por débito y no pago, seguido por la gestión relacionada a tarjetas de crédito. Cada tipo especifica el subtipo asociado y su porcentaje en función al volumen de ingresos registrados.

En la Figura 34, se detalla la concentración de requerimientos en función a los tipos y subtipos asociados y al diagrama de Pareto previamente establecido.

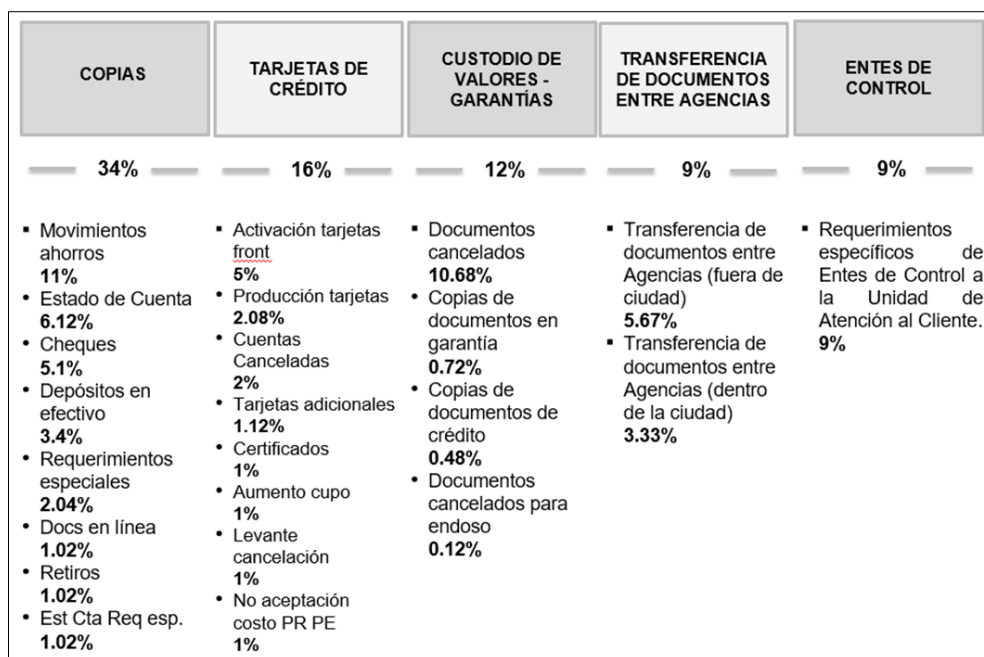


Figura 34. Concentración de requerimientos por tipo y subtipo.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

El tipo de requerimiento mayormente registrado corresponde a copias por movimientos, seguido de estados de cuenta. Cada tipo especifica el subtipo asociado y su porcentaje en función al volumen de ingresos registrados.

El detalle del proceso de ejemplos de subtipos de reclamos o requerimientos descrito anteriormente se encuentra en el Anexo 3. Se detallan únicamente ejemplos por confidencialidad de información de la IFE.

En función a la segmentación de tipos y subtipos de reclamos y requerimientos, el volumen que abarca cada área resolutoria se muestra en la Figura 35, siendo la de mayor concentración la empresa de servicios externos con un 76%, lo que implica que, la fragmentación del proceso sea externa y dependamos de acuerdos de servicios que incrementan tiempos de respuesta al cliente debido a los desperdicios que se pueden generar y la falta de un doliente específico que garantice el proceso:



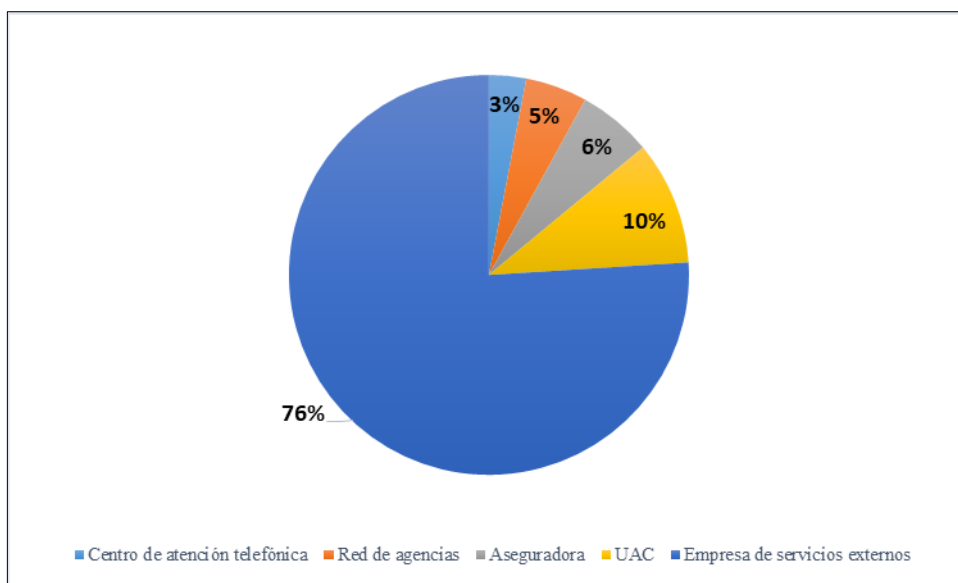


Figura 35. Volumen de áreas resolutorias.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

Dentro de la etapa de comunicación la data relacionada a volumen corresponde a la eficiencia en comunicar el dictamen relacionado al reclamo ingresado y/o la fecha y agencia en la que se puede retirar el entregable al requerimiento ingresado. Debido a que en la etapa de comunicación se utilizan los datos de contacto (número de teléfono convencional y número de teléfono celular) captados en la etapa de ingreso la eficiencia de este proceso se muestra baja. A continuación se detallan los porcentajes de eficiencia alcanzados en la Figura 36.

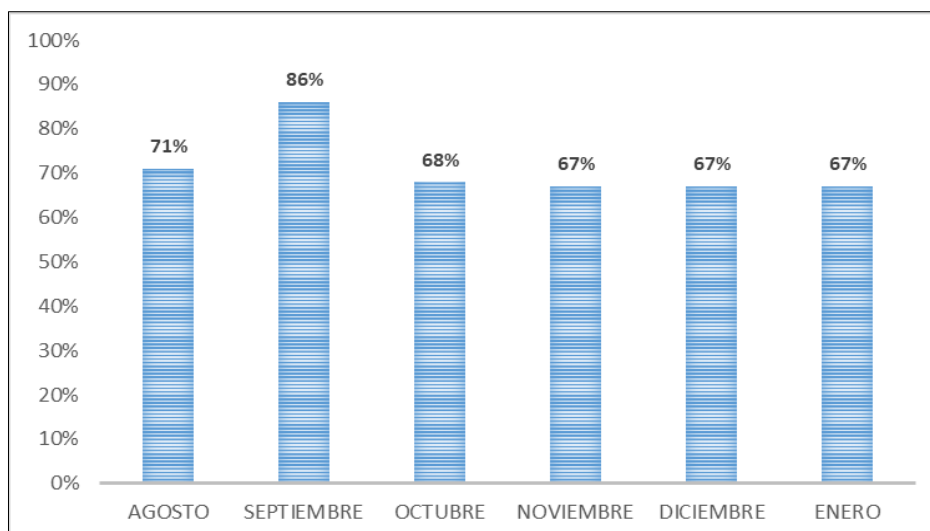


Figura 36. Nivel de contacto con clientes en la etapa de comunicación.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

Las razones a los altos porcentajes de no contacto con los clientes por parte del canal comunicador, que en la mayor parte de meses es aproximadamente del 30% se debe a números equivocados atados a la etapa de ingreso del macro proceso. A continuación, se detallan las principales razones de no contacto en la Figura 37.

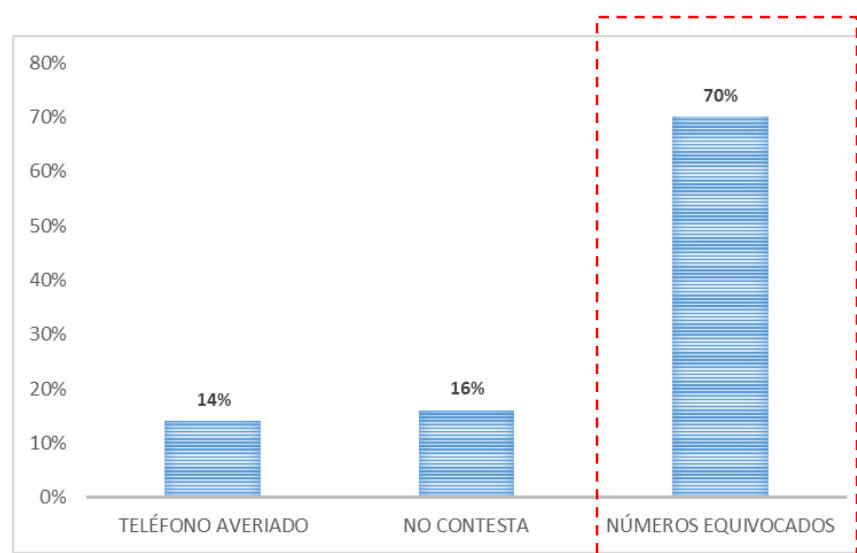


Figura 37. Razones de no contacto con los clientes.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

Los resultados de no contacto con el cliente tienen impacto directamente en el proceso debido a que no es comunicando al cliente la solución respectiva a su reclamo y/o requerimiento. Los clientes consideran a la comunicación de la resolución como su entregable final y al no ser otorgado no se cumple la promesa de comunicación. Según encuesta gestionada por la IFE para el análisis descrito en el presente documento, para el cliente el cumplimiento de la promesa de comunicación es importante y genera atributos valorables, sin embargo el 37% de casos no están siendo cumplidos a pesar de la promesa generada que representa el 89%, como se muestra el detalle en la Figura 38.

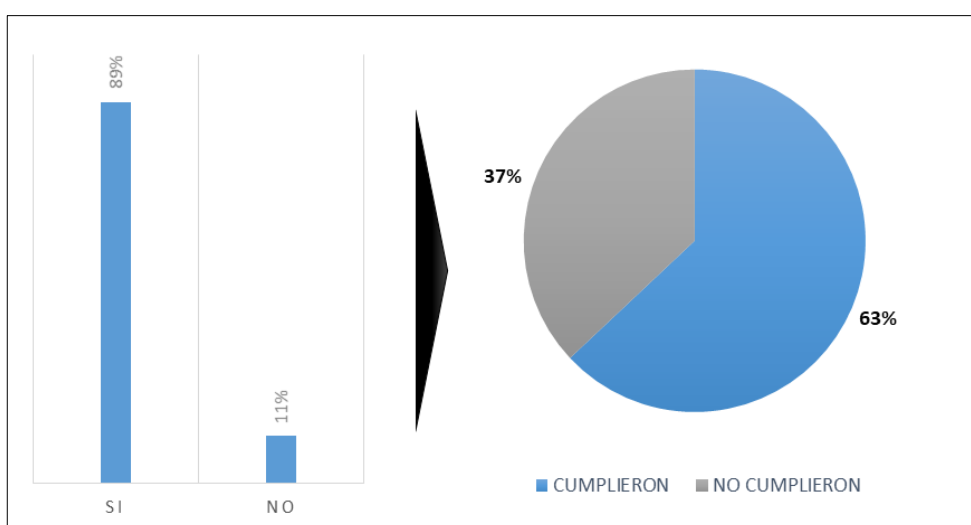


Figura 38. Importancia de cumplimiento de la promesa de comunicación.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

### 3.3.1.5 Análisis de la demanda

Para el análisis de la demanda se tomará en cuenta los ingresos de reclamos y requerimientos ocurridos durante el año 2014 bajo una segmentación mensual, semanal y diaria, esto con la finalidad de verificar la existencia de

un factor diferenciador y de impacto para el análisis de capacidad a realizarse en la fase de diseño. A continuación se muestran resultados del análisis de la demanda mensual de reclamos y requerimientos en la Figura 39.

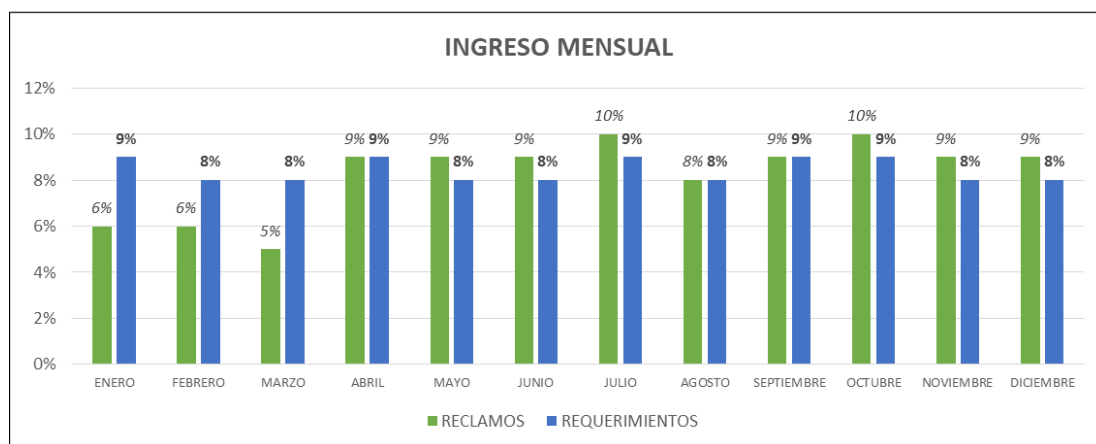


Figura 39. Volumen de reclamos y requerimientos ingresados por mes, 2014.  
Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

A continuación, se muestran resultados del análisis de demanda semanal (en promedios) de reclamos y requerimientos en la Figura 40.

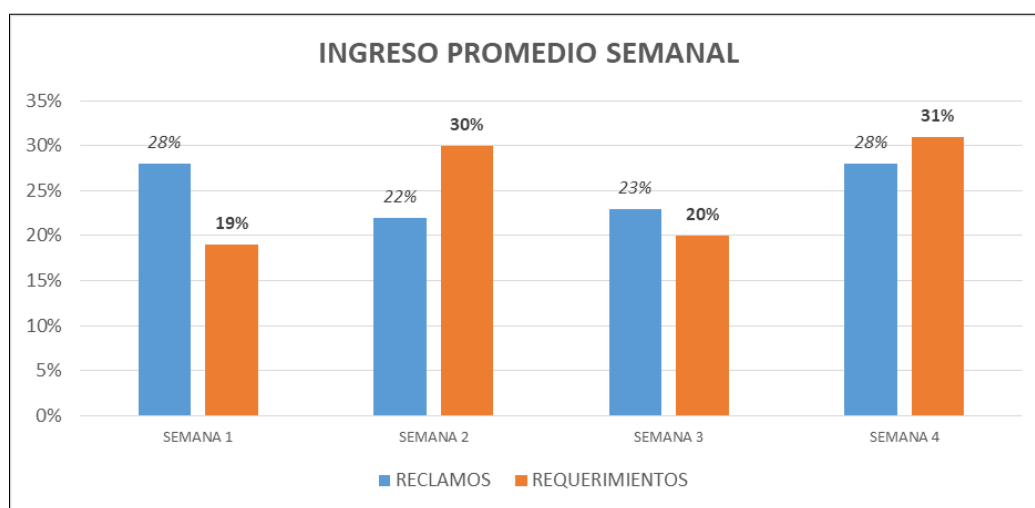


Figura 40. Volumen de reclamos y requerimientos ingresados por semana, 2014.  
Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

A continuación se muestran resultados del análisis de demanda diaria (en promedios) de reclamos y requerimientos en la Figura 41.

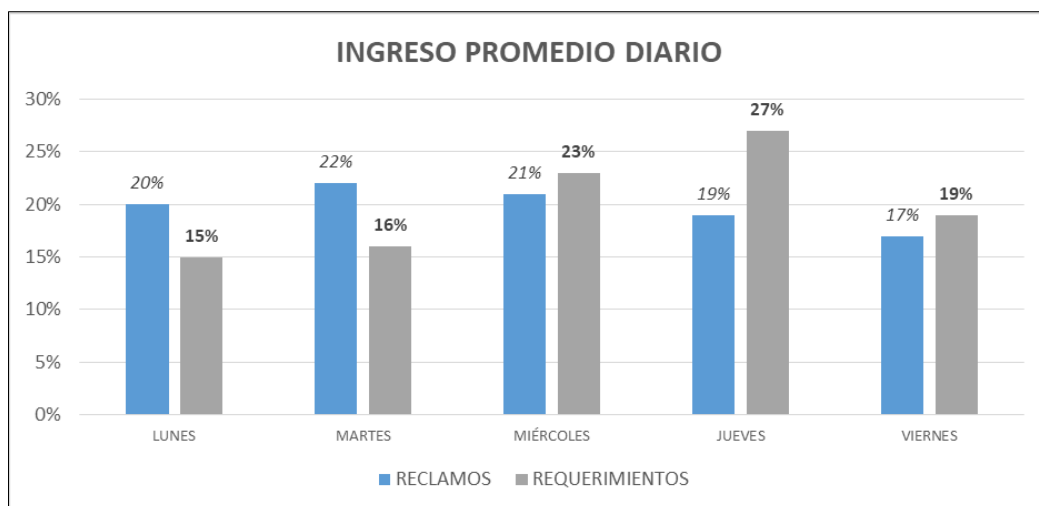


Figura 41. Volumen de reclamos y requerimientos ingresados por día (promedio), 2014.  
Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

Dentro del análisis realizado no se determinaron factores relevantes sobre el comportamiento de la demanda tanto para reclamos como para requerimientos, que tengan impacto al momento de ejecutar el análisis de capacidad requerida y a instalar al momento del diseño e implementación. Dada esta observación, para el análisis de demanda por hora sumaremos los reclamos y requerimientos como número de casos totales. A continuación se detalla la concentración de ingresos por hora en la Figura 42.

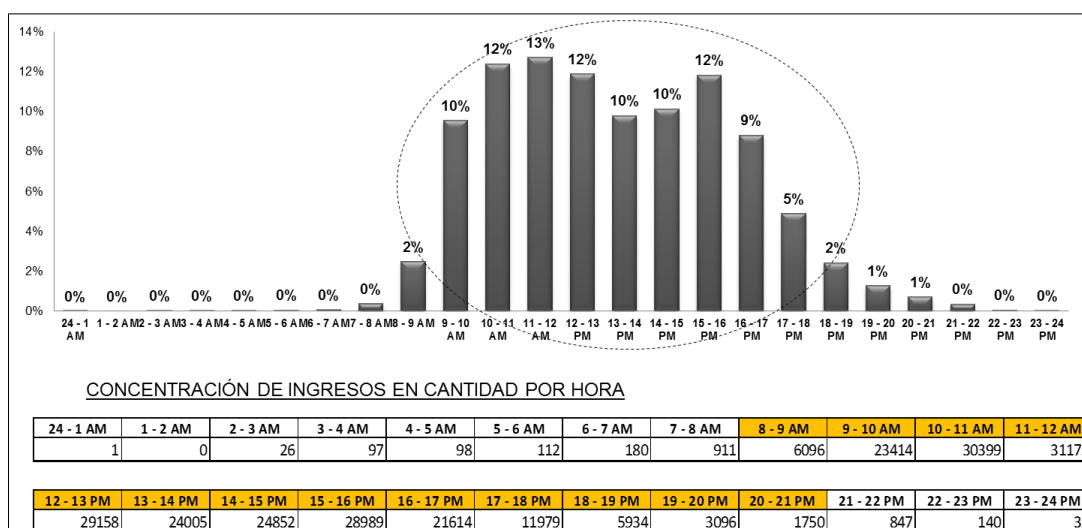


Figura 42. Concentración de ingresos de casos (reclamos y requerimientos) por hora.  
Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

La figura muestra que la mayor concentración de ingreso de casos está entre las 9 a.m. hasta las 17 p.m., sin embargo; es importante mencionar que aun en menor cantidad los ingresos, los mismos son constantes. Se ha unificado los casos de reclamos y requerimientos como casos totales, con la finalidad de otorgar calidad de servicio similar para los clientes, lo cual genera un valor agregado.

#### 3.3.1.6 Diseño (lay out) actual

Los intervinientes del proceso están ubicados en más de un punto de gestión, debido a la fragmentación en las etapas del mismo, siendo la de más impacto la etapa de solución cuyos casos son gestionados y derivados al área correspondiente en función al tipo o subtipo de reclamo o requerimiento solicitado por el cliente. Las consecuencias de esta fragmentación radican en un factor primordial que afecta directamente al cliente, tiempos de respuesta a la solicitud entregada cuya variación en relación al acuerdo de servicio establecido puede ser alta y generar insatisfacción al cliente; a continuación se detalla un ejemplo de la variación de los tiempos de respuesta en relación al acuerdo de servicio establecido en la Figura 43.









Tipo de pedido/ reclamo	Tiempo de ciclo interno	Variabilidad tiempo de ciclo interno	Tiempo Acuerdo de Servicio
▪ <b>Cajeros Automáticos</b> Nexo / Tarjeta de Débito	<input type="text"/>	19 días    13 días	<input type="text"/> 6 días 
▪ <b>Cajeros Automáticos</b> Nexo / Tarjeta de Débito	<input type="text"/>	12 días    6 días	<input type="text"/> 6 días 
▪ <b>Tarjetas de Crédito CC</b> TC no recibida	<input type="text"/>	14 días    8 días	<input type="text"/> 6 días 
▪ <b>Tarjeta de Crédito</b> Activación TC ref. Front	<input type="text"/>	21 días    15 días	<input type="text"/> 6 días 
▪ <b>Copias</b> Req. especiales	<input type="text"/>	19 días    7 días	<input type="text"/> 12 días 
▪ <b>Copias</b> Retiros	<input type="text"/>	16 días    12 días	<input type="text"/> 4 días 
▪ <b>Inconsistencias</b> Depósitos	<input type="text"/>	20 días    14 días	<input type="text"/> 6 días 
▪ <b>Inconsistencias</b> Billetes falsos	<input type="text"/>	19 días    13 días	<input type="text"/> 6 días 

Figura 43. Variación en los tiempos de ciclo del proceso y cumplimiento de plazos.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

La variación del tiempo de ciclo interno (variabilidad tiempo de ciclo interno), en el total de casos determinados como muestra para el análisis realizado, supera al tiempo establecido en el acuerdo de servicio, esto se debe a la generación de re procesos, cantidad de intervinientes y desperdicios de distintos tipos dentro del flujo del proceso. Un ejemplo de casos ingresados al proceso de reclamos y requerimientos dentro de un diagrama de spaghetti, que permite evidenciar que no existe un flujo centralizado y continuo que optimice y centralice el proceso integral, se detalla en la Figura 44.

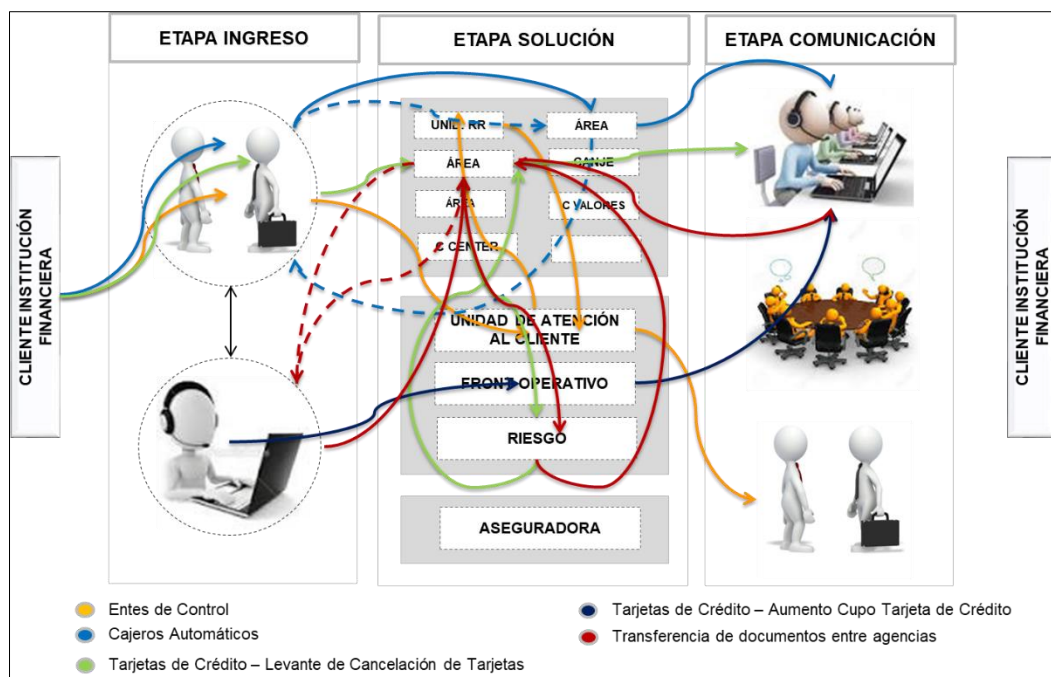


Figura 44. Diagrama de Spaghetti del proceso.  
Fuente: (IFE, 2015).

En la etapa de ingreso se hace referencia a las áreas que se encuentran en la punta correspondientes a la red de agencias y el centro de atención telefónica, en la etapa de solución se ha incorporado las distintas áreas que forman parte de la empresa de servicios externos y propias de la IFE, y en la etapa de comunicación consta el centro de atención telefónica y áreas de la IFE. Cada color muestra un subtipo de reclamo o requerimiento ingresado y las líneas entrecortadas los re procesos generados. Esta es una evidencia clara de la fragmentación del proceso a nivel de etapas y estructura y su impacto hacia el cliente.

### 3.3.2 Gestión de desempeño

A nivel de gestión de desempeño se valida la voz del cliente, indicadores línea base sobre datos históricos y la existencia y utilización de las herramientas de gestión de



desempeño actuales dentro de las áreas que forman parte integral del proceso enfocado por etapas.

#### 3.3.2.1 Voz del cliente (VOC)

Se releva la voz del cliente de forma integral del proceso de gestión de reclamos y requerimientos ejecutado por la UAC a través de encuestas ejecutadas por el centro de atención telefónica, con el objetivo de medir datos suficientes sobre la base de encuestas de satisfacción, bajo atributos determinados en relación a la competencia y, atributos relevantes para el cliente desde la situación actual hacia su aspiración futura en relación al proceso vigente.

Dentro del análisis de la percepción del cliente en relación a la IFE frente a la competencia, se valoran cuatro atributos, mismos que fueron relevados en visitas realizadas a agencias de la IFE y de la competencia, los atributos resultados se describen a continuación:

- Rapidez en la atención que la IFE le otorgó al reclamo o requerimiento: mide la percepción del cliente sobre el tiempo de espera para ser atendido por el canal de ingreso,
- Calidad de atención que la IFE le otorgó al reclamo o requerimiento: mide la percepción del cliente sobre la atención brindada,

- Agilidad con la que la IFE otorgó respuesta (resolución) al reclamo o requerimiento: mide la percepción sobre el tiempo de espera hasta recibir el dictamen o resolución, y;
- Solución efectiva que la IFE otorgó sobre el reclamo o requerimiento: mide la percepción del cliente sobre la ejecución del proceso de comunicación del dictamen por parte del respectivo canal.

Los atributos fueron evaluados en base a una escala de calificación del 1 al 5, en la cual se determinó dentro de la escala como calificación más baja 1 y como calificación más alta 5; esto sobre la base de una encuesta de clientes que ingresaron reclamos y requerimientos de agosto 2014 a febrero 2015 y visitas realizadas a agencias de la competencia y propias de la IFE; los resultados se muestran a continuación en la Figura 45.

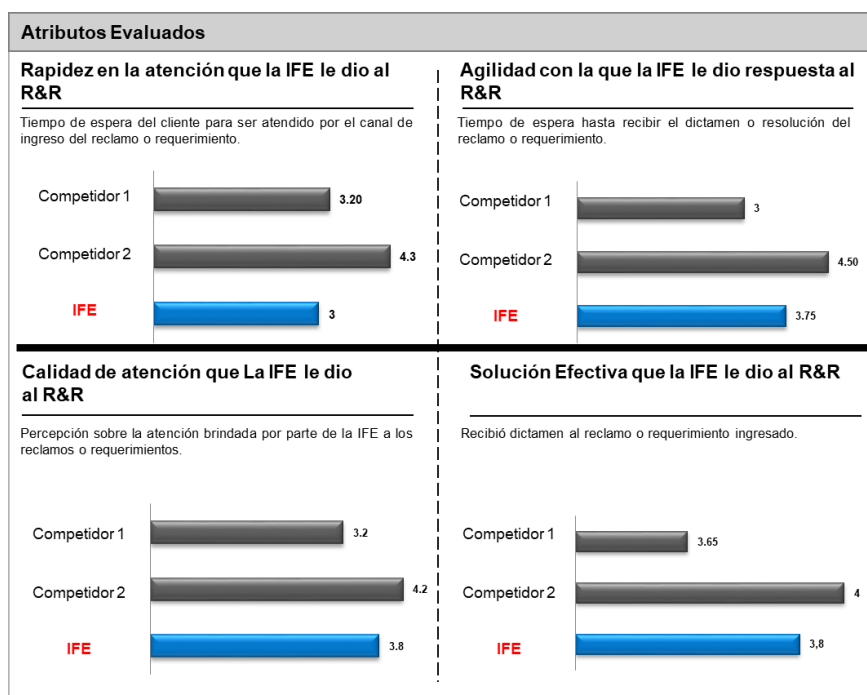


Figura 45. Atributos frente a la competencia.  
Fuente: (IFE, 2015).

Los atributos importantes para el cliente y su aspiración futura se determinan tres factores descritos a continuación:

- Calidad percibida al momento de ingresar un reclamo o requerimiento,
- Solución otorgada al reclamo o requerimiento ingresado, y;
- Tiempos de respuesta del proceso de gestión de reclamos y requerimientos.

La encuesta realizada fue sobre la base de datos de reclamos y requerimientos ingresados entre agosto 2014 y febrero 2015, que corresponde a una muestra de 600 llamadas efectivas, los resultados se detallan a continuación en la Figura 46.

<b>Factor Evaluado</b>			<b>Situación actual</b>	<b>Aspiración</b>
<b>Calidad percibida sobre el asesor</b> <b>Etapas: Ingreso</b>	Muy Bueno	38%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para el ingreso de R&amp;R en la Red de Agencias y centro de atención telefónica los tiempos de espera son altos y no existe una solución en línea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factibilidad de establecer respuesta a los R&amp;R en línea, tiempo que toma el ingreso no genera una respuesta que satisfaga al cliente.</li> </ul>
	Bueno	41%		
	Regular	12%		
	Malo	4%		
	Muy malo	5%		
<b>Le dieron solución al R&amp;R ingresado</b> <b>Etapas: Solución</b>	SI	77%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes manifiestan inconformidad por falta de solución a sus R&amp;R ingresados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El 100% de casos ingresados perciban una solución y en el menor tiempo posibles.</li> </ul>
	NO	23%		
<b>Tiempo de respuesta</b>	Muy Bueno	31%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes no reciben solución en línea a sus R&amp;R ingresados.</li> <li>▪ Tiempos de espera altos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción de tiempos de espera en el proceso de R&amp;R.</li> <li>▪ Generación de procesos en línea para solución directa a R&amp;R.</li> </ul>
	Bueno	42%		
	Regular	16%		
	Malo	7%		
	Muy malo	4%		

Figura 46. Atributos relevantes para el cliente y niveles de percepción.

Fuente: (IFE, 2015).

Los resultados de niveles de percepción del consumidor determinó que la atención en línea y tener un solo punto de contacto con el cliente son atributos altamente valorados y necesarios a ser considerados en el proceso, así mismo; se determinaron factores críticos, mismos que se describen a continuación:

- Tiempos de espera altos para el ingreso de reclamos o requerimientos, específicamente relacionados a los casos ingresados por el canal Red de Agencias,
- No se genera un solución al 100% de casos ingresados,
- Tiempos de respuesta altos en el proceso integral, y;
- No se genera documentación del dictamen del reclamo o requerimiento ingresado, en determinados casos no se genera una respuesta al cliente.

#### 3.3.2.2 Indicadores línea base sobre datos históricos

El proceso de reclamos y requerimientos no registra un manejo integral de indicadores de gestión que facilite su monitoreo y control, debido a que cada área interviniente dentro de cada etapa maneja datos aislados y con un criterio determinado a su realidad operativa, dejando a un lado la visión integral de punta a punta. Sobre los datos históricos, específicamente del año 2014 y con la finalidad de generar una línea base que permita establecer un comparativo una vez creado el rediseño y tras la ejecución de un piloto, se ha trabajado sobre indicadores macro relacionados específicamente al

tiempo de respuesta y re procesos, a continuación se reflejan los resultados obtenidos:

- **Re procesos:**

Etapas de ingreso: **35%** de re procesos generados (formulario de reclamos y requerimientos y back centralizado).

Etapas de solución: **5%** de re procesos generados (áreas intervinientes).

Etapas de comunicación: **37%** de re procesos generados (calidad de datos registrados en punta y utilizados por el centro de atención telefónica).

El 23% restante no registra re procesos generados.

- **Tiempos de respuesta:**

Promedio por caso en días: **21** días.

Promedio por caso en horas: **168,30** horas.

Espera en fila en agencias: **48** minutos.

Los datos de línea base generados tomando en cuenta el proceso actual ejecutado y su estructura serán comparados con los resultados obtenidos tras la ejecución del piloto controlado con la finalidad de determinar la variabilidad de los mismos y el impacto que el nuevo esquema de gestión generará nivel interno y externo, esto previo al despliegue estratégico.

### 3.3.2.3 Herramientas de gestión de desempeño

Dentro de la Metodología Lean se expone la importancia de la utilización de las herramientas de gestión de desempeño en la operación diaria que se

ejecuta, con la finalidad de establecer un mecanismo de monitoreo y control de punta a punta, que garantice el cumplimiento de estándares dentro del proceso y lleve a una satisfacción integral del cliente. Las principales herramientas a usar son: tableros visuales, aparatos de señalización, organización (sitios de trabajo con materiales indispensables para la gestión), contadores de demanda que reflejen el estado de cada caso y rutinas operativas diarias enfocadas y de retroalimentación para determinar oportunidades de mejora.

Por medio de la técnica de observación aplicada en el relevamiento de información ejecutado a la red de agencias y áreas intervinientes en el proceso de gestión de reclamos y requerimientos se determinó que la utilización de herramientas de gestión de desempeño sobre la base de la categorización expuesta anteriormente es baja. A continuación en la Figura 47 se muestra un resumen que hace relación a la herramienta de gestión con el área interviniente en cada una de las etapas del proceso. Para efectos de la figura y por protección de la información de la IFE, su proceso operativo y estructura se mencionan a las áreas intervinientes como área, considerando el número real de las mismas.

		<div> <div></div> Presente (mejores prácticas)         </div> <div> <div></div> Parcialmente presente         </div> <div> <div></div> No se observa         </div>	<div> <div></div>           Tableros visuales (manuales o electrónicos)         </div>	<div> <div></div>           Aparatos de señalización         </div>	<div> <div></div>           Organización del lugar de trabajo         </div>	<div> <div></div>           Contadores de trabajos pendientes         </div>	<div> <div></div>           Rutinas         </div>
INGRESO	ÁREA						
	ÁREA						
SOLUCIÓN	ÁREA						
	ÁREA						
	ÁREA						
	ÁREA						
	ÁREA						
	ÁREA						
COMUNICACIÓN	ÁREA						
	ÁREA						

Figura 47. Utilización de herramientas de gestión de desempeño.  
Fuente: (IFE, 2015).

El esquema de validación aplicado se basa en tres colores donde el color verde representa la utilización integral de la herramienta; el color amarillo una utilización parcial, es decir, que tiene oportunidades de mejora en cuanto a ubicación, uso o presencia; y el color rojo representa la ausencia total de la herramienta.

Sobre la organización de los puestos de trabajo y el manejo de documentación física a través de la técnica de observación a cada una de las áreas intervinientes se determinó que:

- Los puestos de trabajo se presentan ordenados, sin embargo las áreas intervinientes no se encuentran agrupadas en una misma infraestructura,
- Existen bandejas de trabajo pero su utilización depende del área o persona y su rol dejando a un lado la estandarización,

- Los movimientos de papeles físicos se ordenan en bandejas, a pesar de la no existencia de señalización visual con colores por ejemplo para segmentación de prioridades o casos especiales, y;
- El transporte de documentación física se da por medio de mensajería debido a la dispersión de las áreas del proceso.

A continuación, se muestran dos fotos ejemplo del centro de atención telefónica y de una de las áreas solucionadoras del proceso de gestión de reclamos y requerimientos en la Figura 48.



Figura 48. Ejemplo de áreas intervinientes.  
Fuente: (IFE, 2015).



### **3.3.3 Mentalidades y conductas**

El elemento de mentalidades y conductas, especifica los roles y responsabilidades y el mejoramiento continuo. Los roles y responsabilidades están estructurados en relación al área que los intervinientes pertenecen, sin contar con un doliente único que vele por la gestión integral del proceso, debido a que existe un proceso fragmentado y diseño a nivel de infraestructura disperso.

En el levantamiento realizado no se identificaron mecanismos de mejora continua que hayan sido aplicados en la gestión del, esto contemplado todas la áreas intervinientes dentro del mismo.

## **3.4 Análisis De Resultados**

A continuación, se detallan los resultados por cada elemento analizado en el diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de reclamos y requerimientos

### Procesos Operacionales:

- Los canales de ingreso de reclamos y requerimientos a la IFE son la red de agencias cuya captación de volumen concentra el 70% y el centro de atención telefónica cuya captación de volumen concentra el 30%,
- La etapa de solución mantiene procesos fragmentados y alto volumen de intervinientes, con posibilidad de mejorar el análisis de casos con herramientas.

- La comunicación del dictamen alcanza niveles de efectividad del 67%, lo que genera insatisfacción en el cliente,
- Se generan re procesos por información mal ingresada y documentación incompleta,
- Debido a procesos fragmentados se incrementan los tiempos de respuesta al cliente,
- Categorización no estandarizada y tipificación con excesivo detalle (tipos y subtipos de reclamos y requerimientos),
- Variabilidad de los tiempos de ciclo y cumplimiento de plazos para cada tipo de reclamos y requerimiento.

Gestión de desempeño:

- Indicadores de volumen sin enfoque de tiempo, productividad, servicio al cliente o mejora,
- Bajo nivel de cascada y despliegue de indicadores,
- Poca visibilidad de objetivos y acciones estratégicas o tácticas relacionadas a las actividades de reclamos y requerimientos (por ejemplo: no se mide satisfacción de clientes con la respuesta, esquema de encuestas en caliente),
- Varios dolientes (indeterminada cantidad), sin un responsable integral sobre la gestión de reclamos y requerimientos.
- Bajo nivel de herramientas que permitan generar crecimiento de colaboradores en la organización como resultado de cumplimiento de metas y mejora de comportamientos.

- Niveles de análisis sobre promedios, sin complementarse con dispersión.

Mentalidades y conductas:

- Diseño operativo vigente de “momentos de verdad incómodos” en agencia, dentro de un rol de venta (tanto en el nuevo Modelo de Servicios – Quito como en el Balcón a nivel nacional), costoso y sin solución inmediata para el cliente.
- Varios intervinientes en el proceso de ingreso, solución y comunicación sin que las actividades de cada uno estén estandarizadas y poca trazabilidad de la calidad de solución.
- Flujo de las actividades que viajan por varios intervinientes de gestión con SLA’S holgados internamente, desperdicio de tiempo y recursos, generando insatisfacción del cliente y percepción de nivel de servicio inferior a la competencia.
- Intervinientes en el proceso dispersos en agencias, backs de ingreso, solucionadores sin dedicación exclusiva a la gestión y comunicación “leída” del reclamos y requerimientos sin conocimiento del detalle, lo cual genera gran cantidad de re procesos.
- Existencia de más de 30% de reclamos no visibles (por ej. Quejas actitudinales).
- Carencia de un proceso formal y sistémico de análisis de causa – raíz para eliminar las situaciones que generan reclamos y requerimientos a nivel institucional.

### **3.4.1 Principales oportunidades de mejora**

Las principales oportunidades de mejora, se encuentran en los diálogos de desempeño y gestión de consecuencias. La Figura 49 se describe a manera de resumen una evaluación general, en función a un atributo particular establecido para dimensiones enfocadas a la utilización de indicadores, planteamiento de metas, seguimiento efectivo sobre el desempeño, reuniones de seguimiento y modelos de consecuencias atado a sus respectivas observaciones, como input esencial en las oportunidades de mejora a tomar en cuenta, para el rediseño del proceso de gestión de reclamos y requerimientos. La información fue extraída sobre la base de las reuniones establecidas y llevadas a cabo con cada una de las áreas intervinientes en el proceso. A así mismo se utilizó la técnica de observación para complementar el estudio.

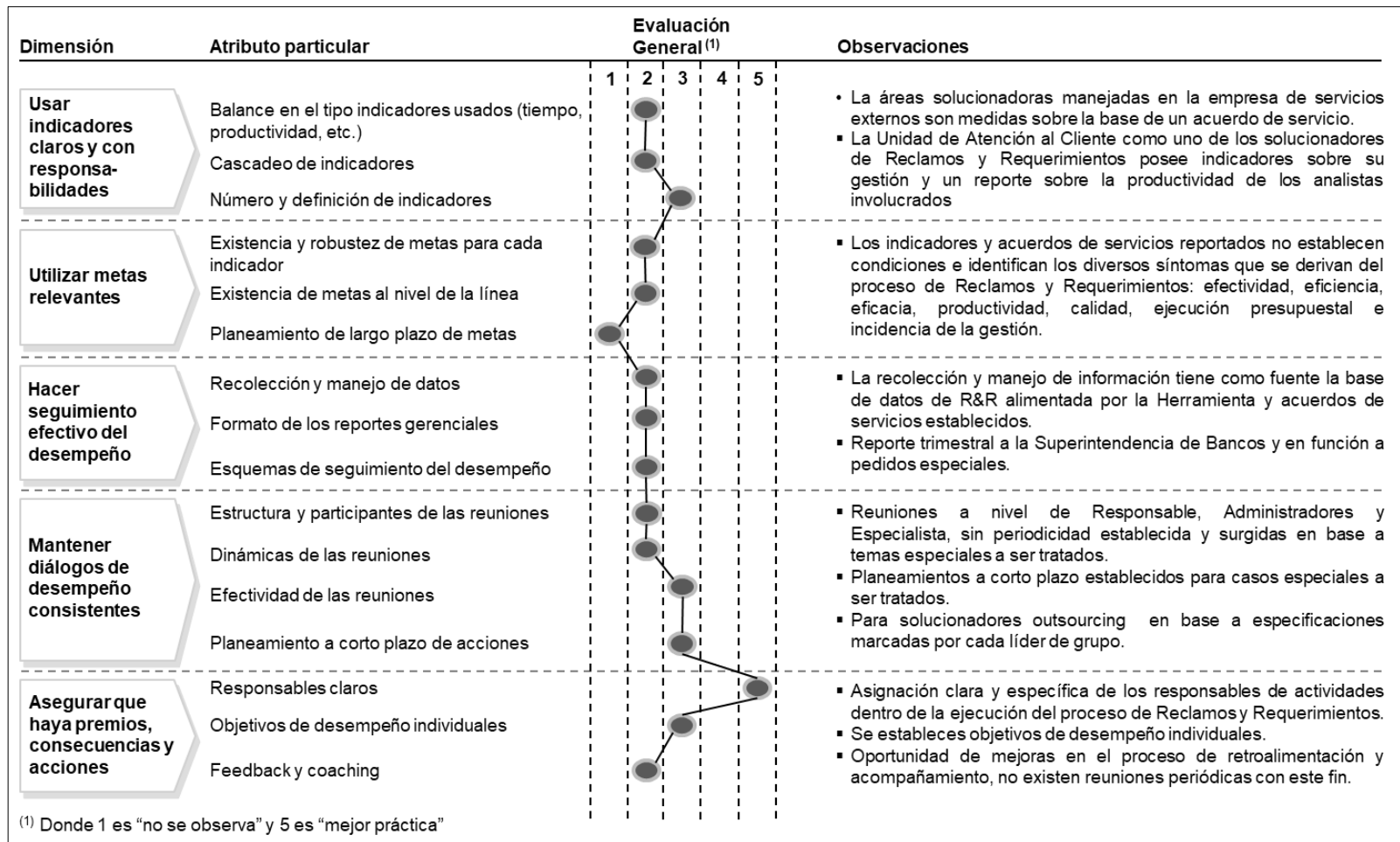


Figura 49. Oportunidades de mejora.

Fuente: (IFE, 2015).

Con el objetivo de establecer un detalle a nivel de intervinientes en la generación de oportunidades de mejora y considerando atributos particulares que deben ser evaluados se realizó una evaluación general a los intervinientes del proceso, lo cual permitirá en el rediseño profundizar en mejoras específicas y de impacto, a continuación se muestran los resultados en la Figura 50. La información fue extraída sobre la base de las reuniones establecidas y llevadas a cabo con cada una de las áreas intervinientes en el proceso. A así mismo se utilizó la técnica de observación para complementar el estudio.

Los resultados entre la evaluación general y las evaluaciones particulares por cada uno de los intervinientes en el proceso mantienen una misma tendencia, enfocando como dimensiones con mayores oportunidades de mejora a las relacionadas a indicadores, metas relevantes, seguimiento y diálogos de desempeño, mismas que serán priorizadas para el re diseño del proceso de gestión de reclamos y requerimientos a ser tratado en el siguiente capítulo del presente trabajo de investigación.

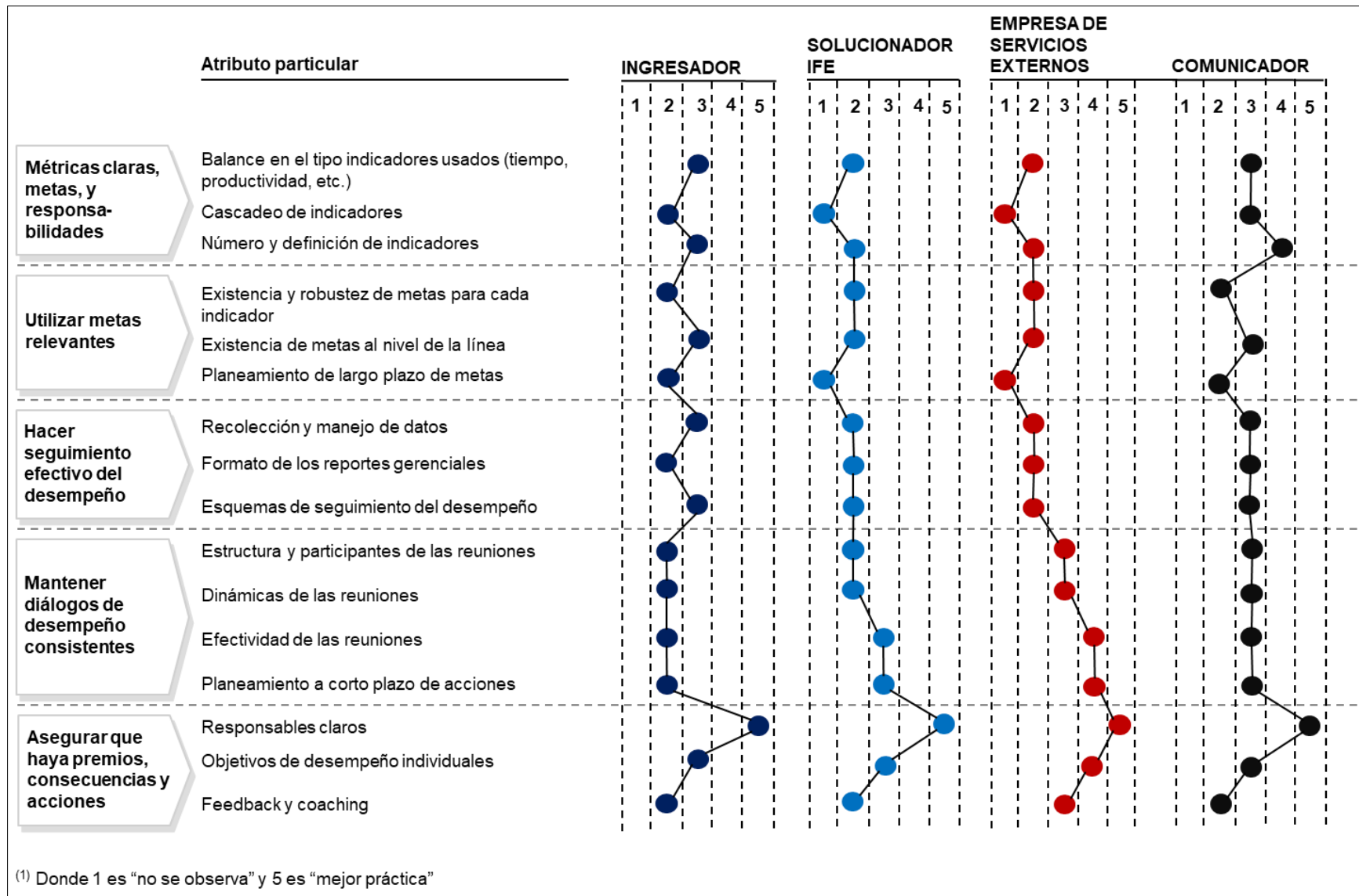


Figura 50. Evaluación a áreas intervinientes.

Fuente: (IFE, 2015).

#### 4. RE DISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECLAMOS Y REQUERIMIENTOS

Sobre la base de la metodología Lean y manteniendo el esquema enfocado en los tres elementos integradores y claves para el re diseño, que son procesos operacionales, gestión de desempeño y mentalidades y conductas; bajo los cuales se estableció el diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de reclamos y requerimientos de la IFE; a continuación, se detallan las actividades de cada elemento a considerar para el re diseño en la Figura 51. Las actividades asociadas a cada elemento se establecieron en función al diagnóstico de la situación actual del proceso descrito, en el capítulo tres del presente trabajo de investigación.

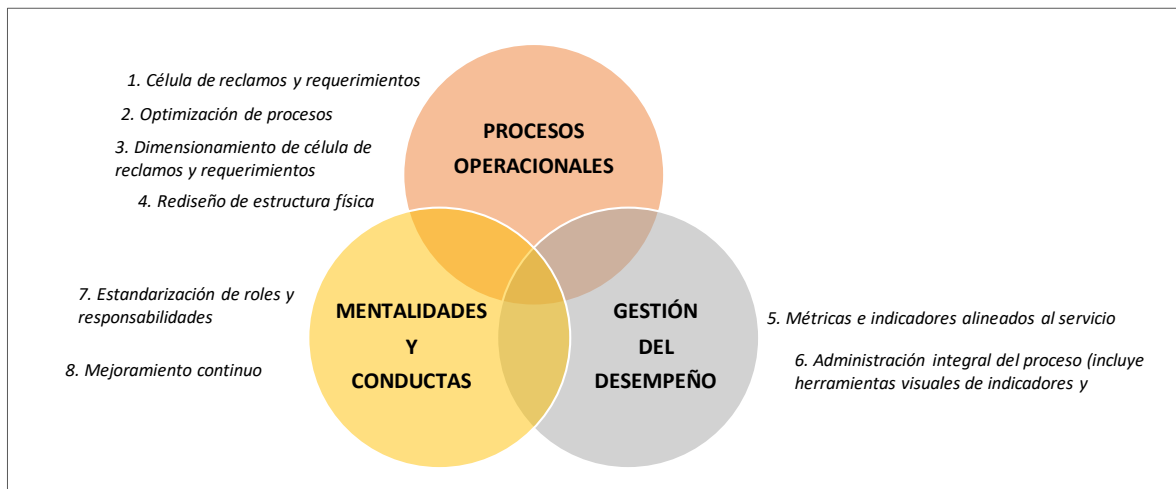


Figura 51. Elementos aplicados al rediseño.  
Fuente: (IFE, 2015).

En el presente capítulo se describirá a detalle los cambios ejecutados en las actividades de cada elemento para el rediseño del proceso de reclamos y requerimientos de la IFE. A nivel de procesos operacionales se considera el diseño de la célula de reclamos y requerimientos, la optimización de procesos, el dimensionamiento de la célula de reclamos y requerimientos y el re diseño de la infraestructura física; dentro de la gestión de desempeño se considera las



métricas e indicadores alineadas al servicio, la administración integral del proceso y acompañamiento y plan de carrera; y, en el elemento de mentalidades y conductas se estandariza roles, responsabilidades y se crea un esquema de mejoramiento continuo.

#### **4.1 Procesos Operacionales**

En el elemento de procesos operacionales se describe el diseño de la célula de reclamos y requerimientos, la optimización en procesos, el dimensionamiento de la célula de reclamos y requerimiento y el rediseño de la infraestructura física en función a los cambios introducidos en el proceso y su estructura.

En el diagnóstico de la situación actual descrito en el capítulo tres, se evidenció claramente que el proceso de gestión de reclamos y requerimientos es fragmentado, y ejecutado por varias áreas intervinientes, de los cuales el 76% de casos corresponde a la empresa de servicios externos, siendo este, el factor de impacto en los tiempos de respuesta y calidad del servicio proporcionado a los clientes. A partir de este resultado y con la finalidad de centralizar el proceso integral bajo un solo doliente en la ciudad de Quito y bajo una misma infraestructura, se cambia el esquema fragmentado actual a un esquema de gestión a través de células productivas de trabajo, mismas que integran los procesos operacionales, gestión de desempeño y mentalidades y conductas con el objetivo de generar estandarización eliminando desperdicios presentes.

#### 4.1.1 Célula de reclamos y requerimientos

Debido a la fragmentación del proceso y a su esquema establecido en función a etapas, en las cuales existen varios intervinientes, lo cual no permite una trazabilidad integral del mismo, se ha establecido estructurar a nivel macro un esquema de célula productiva de trabajo con dos enfoques descritos a continuación:

- Célula de reclamos y requerimientos solución en línea: En la que se integran las tres etapas del proceso ingreso, solución y comunicación en un solo punto de contacto y a través de un solo canal, el centro de atención telefónica. A continuación en la Figura 52 por medio de un descriptivo del proceso se detallan los pasos del proceso a nivel macro, las actividades principales y los cambios de mayor impacto.

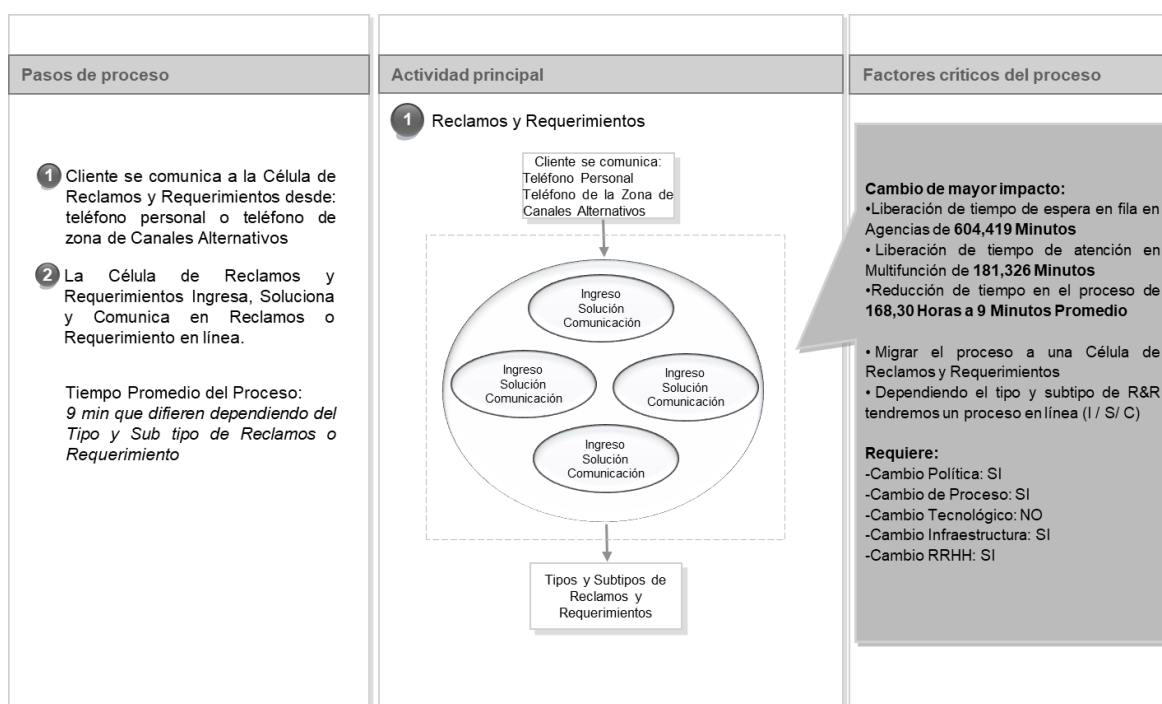


Figura 52. Célula de reclamos y requerimientos en línea.  
Fuente: (IFE, 2015).

Dentro de la Célula 1, como llamaremos en adelante a la célula de solución en línea se integra el 40% de casos de tipos y subtipos de reclamos y requerimientos, siendo el más frecuente y de mayor impacto en cuanto a reclamos el tipo cajeros automáticos con el subtipo cajeros nexo y en cuanto a requerimientos el tipo copias con el subtipo movimientos cuentas de ahorro.

- Célula de reclamos y requerimientos solución especializada: En esta célula se mantiene la etapa de ingreso y se integra la etapa de solución y comunicación, esto debido a la complejidad del subtipo de reclamo o requerimiento solicitado por el cliente. A continuación en la Figura 53 por medio de un descriptivo del proceso se detallan los pasos del proceso a nivel macro, las actividades principales y cambios de mayor impacto.

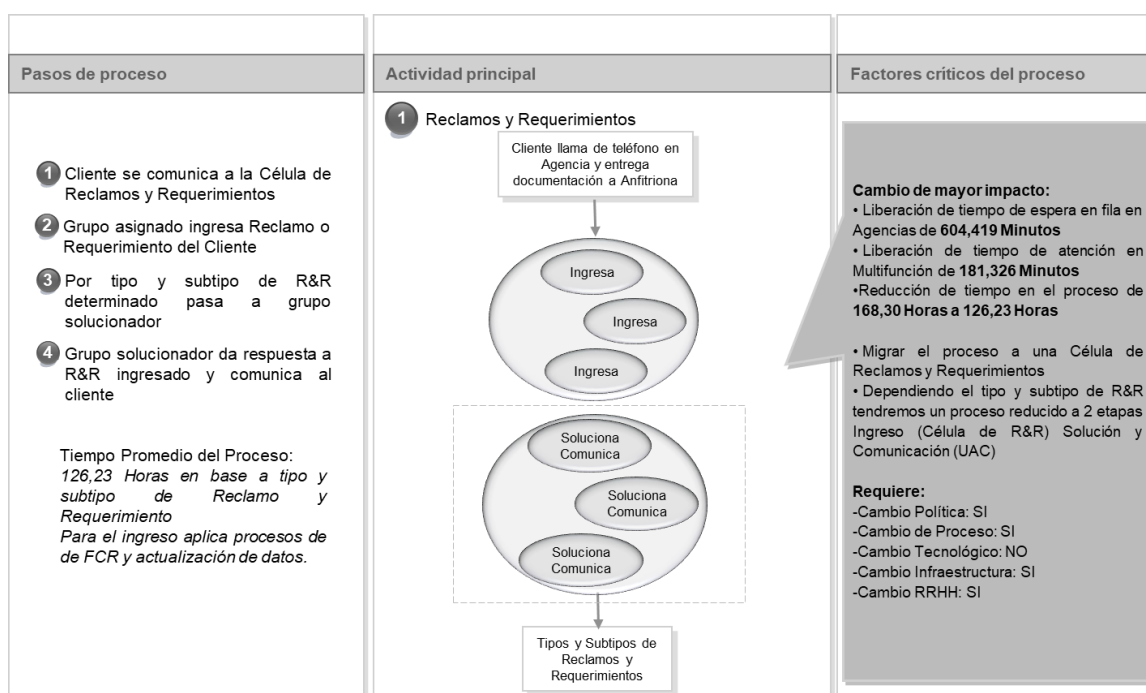


Figura 53. Célula de reclamos y requerimientos solución especializada.

Fuente: (IFE, 2015).

Dentro de la Célula 2, como llamaremos en adelante a la célula de solución especializada, se concentra el 60% de casos, siendo los más frecuentes y de mayor impacto en cuanto a reclamos el tipo cajeros automáticos con el subtipo cajeros visa plus internacional; y, en cuanto a requerimientos el tipo copias con el subtipo cheques o requerimientos especiales.

Dado el rediseño bajo el esquema de células productivas de trabajo se contempló cambios a nivel macro dentro de cada una de las etapas del proceso con la finalidad de garantizar un rediseño integral, que brinde mayores facilidades al cliente y garantice su satisfacción.

- Etapa de ingreso: La etapa de ingreso de casos de reclamos y requerimientos tendrá un solo canal, el centro de atención telefónica. Para lo cual todos aquellos clientes que se acerquen a la red de agencias serán derivados a la zona de autoservicios, en donde serán instruidos por medio de un anfitrión sobre el nuevo esquema de manejo de reclamos y requerimientos en esta etapa. Dentro de este nuevo esquema los clientes serán direccionados a los a los teléfonos ubicados en la zona de migración de canales remotos, los anfitriones tendrán un rol claramente definido para brindar una atención consistente en toda la red de agencias como se describe en la Figura 54.

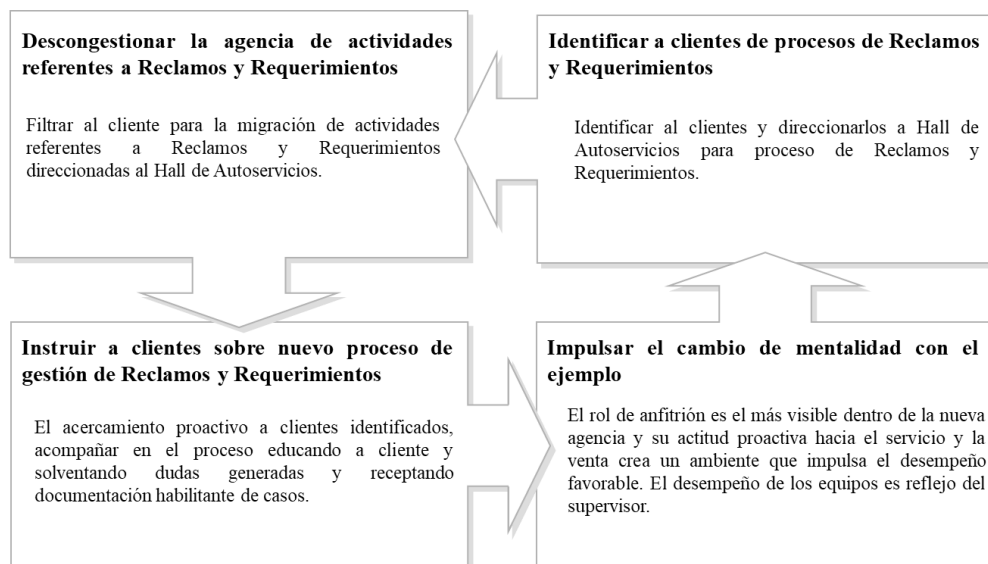


Figura 54. Responsabilidades del anfitrión en la etapa de ingreso.

Fuente: (IFE, 2015).

Para casos correspondientes a la célula 2, el anfitrión será el encargado de solicitar y validar la documentación necesaria para la gestión del reclamo o requerimiento y remitir la misma a la célula en dos horarios establecidos: 12:00 p.m. y 4:30 p.m. para la gestión correspondiente. La migración de reclamos y requerimientos en la etapa de ingreso a la zona de autoservicios genera descongestionamiento a ejecutivos de servicios ubicados en la red de agencias, quienes bajo el esquema diagnosticado en la situación actual atendían a clientes para la etapa de ingreso de reclamos y requerimientos, siendo estas actividades netamente operativas que no generaban valor al negocio o enfoque comercial directo. El principal rol del ejecutivo de servicios dentro de la IFE es la colocación de productos y servicios, y al estar a cargo de un proceso operativo el tiempo destinado para venta se veía afectado en un 15%, con esta liberación el ejecutivo de servicios destina su tiempo en un 100% a colocaciones y potenciar las visitas a clientes.

- Etapa de solución y comunicación: Los casos ingresados serán radicados en función a la célula que pertenecen, para una solución en línea o especializada, tomando en cuenta el rediseño de proceso realizado a cada uno de los tipos y subtipos de reclamos y requerimientos. Una vez que los casos sean solucionados, la respuesta será comunicada al cliente lo cual genera un potencial de venta cruzada en productos adicionales para todos aquellos casos cuya respuesta fue positiva como se muestra en la Figura 55. La figura detalla únicamente casos ejemplo debido a confidencialidad de la información de la IFE.

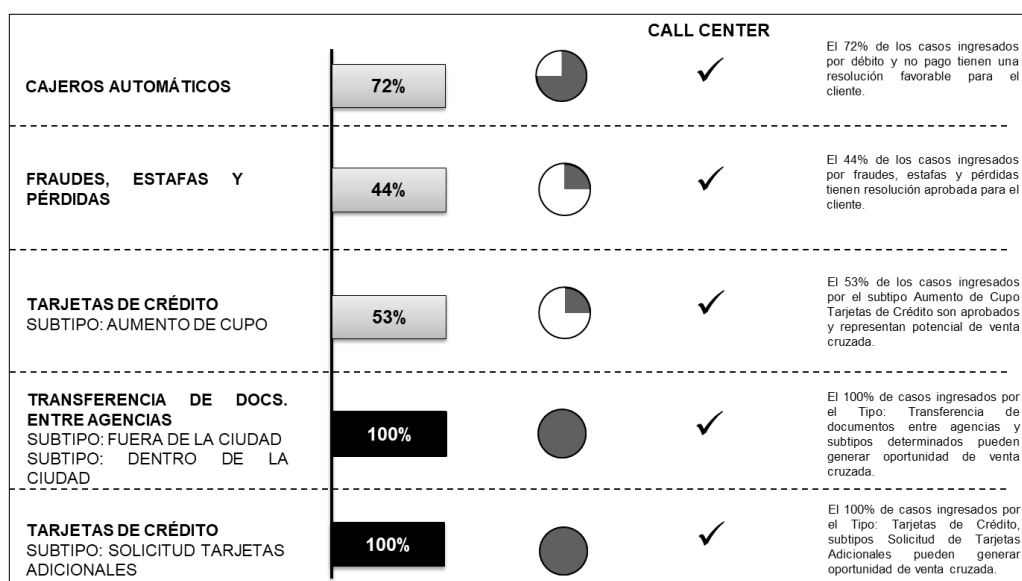


Figura 55. Potencial de venta cruzada.

Fuente: (IFE, 2015).

Tras un análisis realizado a determinados tipos y subtipos de reclamos y requerimientos expuestos en la Figura 55, se determinó el número de respuestas positivas que representan un potencial de venta cruzada cuyo encargado será el propio agente de gestiona el proceso de gestión de reclamos o requerimientos según caso asignado, esto formará parte

de su gestión diaria y será considerado dentro de los indicadores de medición de desempeño.

Para garantía de cumplimiento del proceso en función a los cambios establecidos en el centro de atención telefónica, se diseña un guión específico y simple que permitirá resolver el reclamo o requerimiento de forma adecuada como se muestra en la Figura 56.

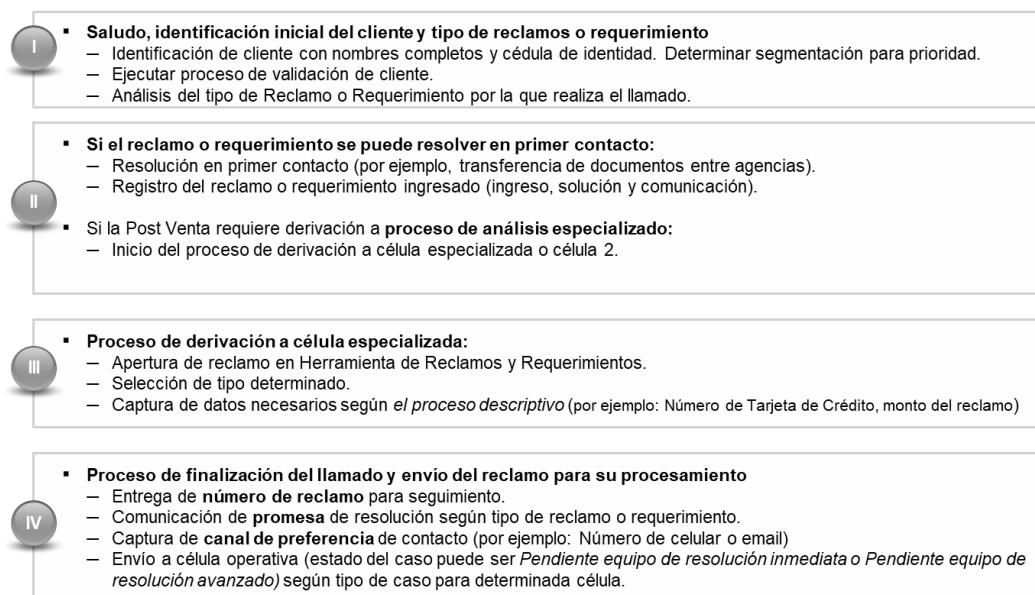


Figura 56. Guion de resolución de reclamos y requerimientos para agente de centro de atención telefónica.

Fuente: (IFE, 2015)

Para garantía de su cumplimiento el personal será capacitado y se apoyará con documentación detallada para cada caso a través de un guión para todos los procesos claves en función a la nueva categorización realizada. Por confidencialidad de la información de la IFE no se puede detallar la categorización completa atada al rediseño, sin embargo en el Anexo 4 se detallan una matriz con ejemplos puntuales. Los cambios anteriormente

descritos generan modificaciones dentro de la herramienta de reclamos y requerimientos, los más importantes se detallan a continuación:

- Cambiar las clasificaciones de reclamos y requerimientos, que sea parametrizable que permita determinar si es en línea o especializado,
- Modificar tiempos de respuesta de reclamos y requerimientos, de acuerdo a la nueva categorización estructurada, y;
- Eliminar la gestión de reclamos y requerimientos por medio de la utilización del formulario.

Los cambios en la herramienta de reclamos y requerimientos se enfocan en generar una función de trazabilidad y tiempos de respuesta de cada caso, con una gama de reportes exportables a Excel que permita ver y gestionar los resultados como entrada fundamental al elemento de gestión de desempeño.

#### **4.1.2 Optimización de procesos**

Cada subtipo de reclamos y requerimientos mantiene un proceso específico dentro de cada etapa para la solución, estos fueron detallados en el documento de descripción del proceso cuyo formato se especifica en el Anexo 4, esto implica mejoras en tiempos de respuesta no estandarizados y no ajustados a los límites establecidos, ajustes a nivel de intervinientes en el proceso, mejoras en niveles de contacto al momento de otorgar una respuesta lo cual deriva en la satisfacción del cliente. Dado el esquema de células productivas de trabajo se re diseñaron los procesos de cada subtipo a través de cambios en políticas, y centralización de



actividades en función a la célula que pertenecen. A continuación se muestra un ejemplo de los cambios introducidos, según el tipo y subtipo asignado a la célula 1 y célula 2.

Para el ejemplo correspondiente a la célula 1, se ha considerado el tipo de requerimiento transferencia de documentos entre agencias, atado al subtipo dentro de la ciudad. Para efectos del diagrama se asocia la siguiente nomenclatura:

- R&R: reclamos y requerimientos,
- CC: centro de atención telefónica, y;
- Back: Ingresador en oficina centralizada.

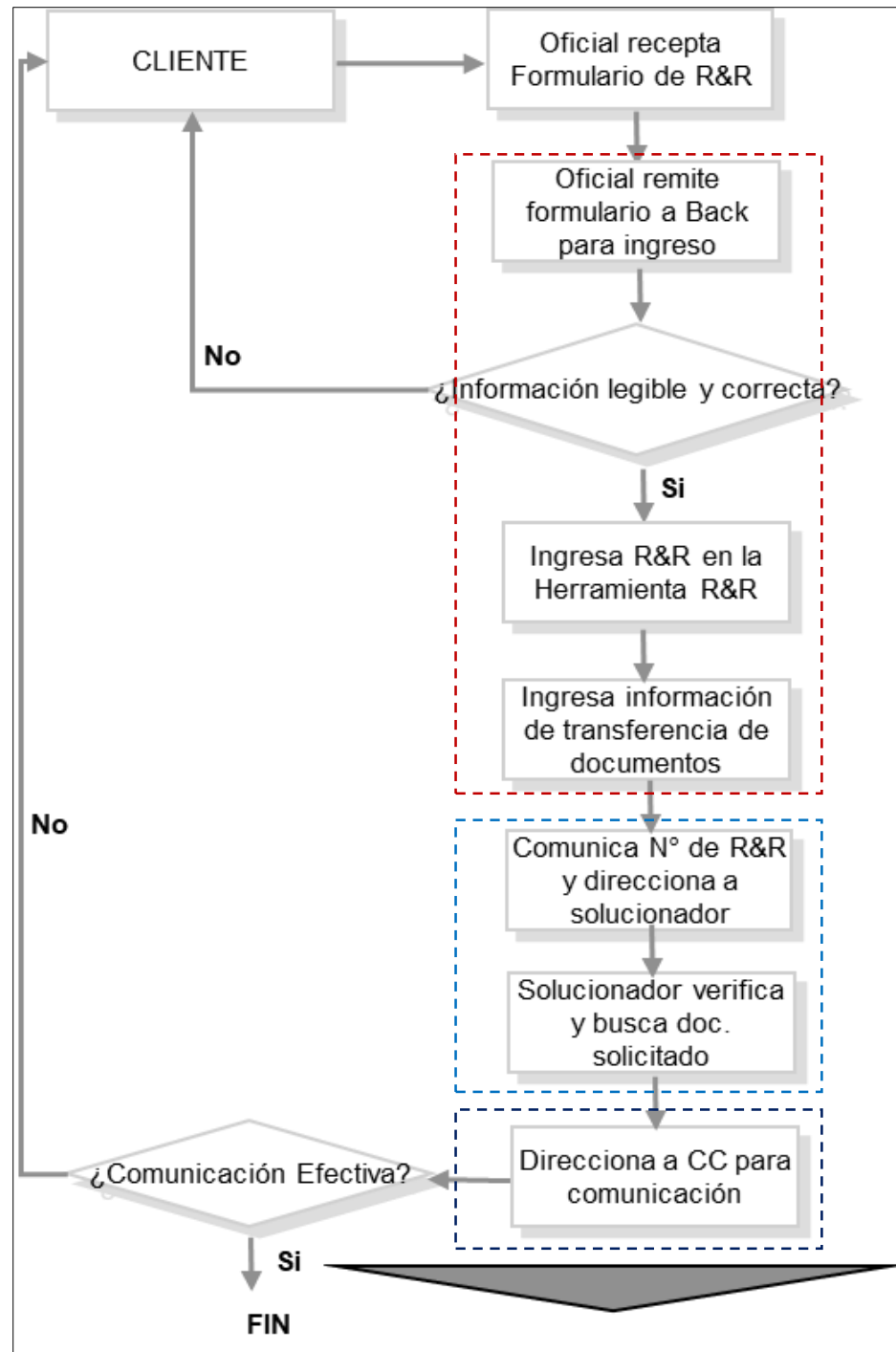


Figura 57. Proceso relevado en la situación actual – Célula 1.  
Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

En la Figura 57 se detalla el proceso correspondiente al tipo transferencia de documentos entre agencias y subtipo dentro de la ciudad, relevado en el diagnóstico de la situación actual, misma que evidencia su gestión a través de etapas las cuales se encuentran marcadas por los recuadros de guiones. Como se puede evidenciar estas son susceptibles de generar re procesos e incrementar el tiempo de respuesta, que en este caso corresponde a 4 días para comunicar sobre el requerimiento según el acuerdo de servicio. Una vez analizado este tipo y subtipo de requerimiento se plantea el rediseño que se muestra a continuación en la Figura 58.

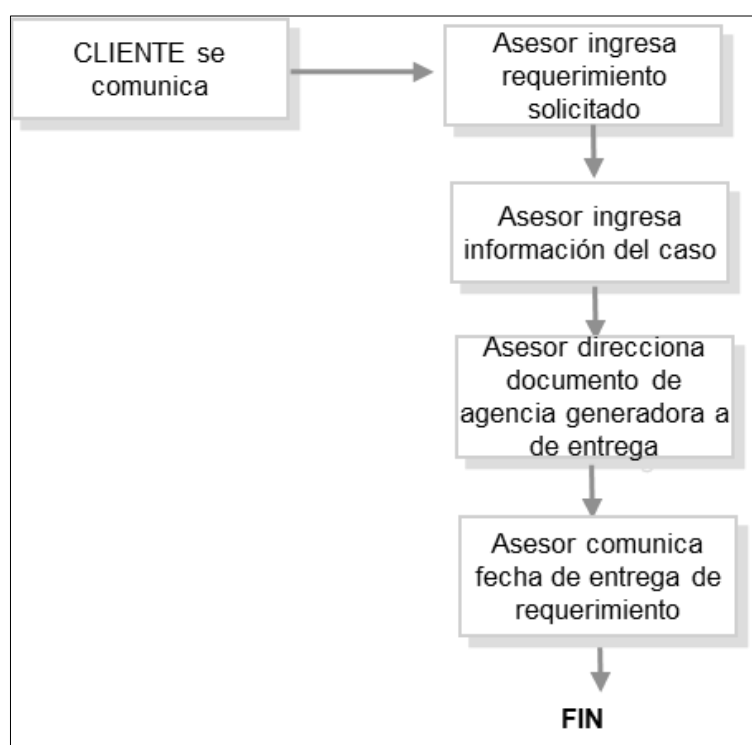


Figura 58. Proceso rediseñado para atención en célula en línea.  
Fuente: (IFE, 2015).

Este tipo y subtipo de requerimiento será atendido en la célula en línea, con la integración de las etapas de ingreso, solución y comunicación, centralizando el proceso a través del empoderamiento del ejecutivo responsable y cambios en

políticas y atribuciones, generando así beneficios en tiempo de respuesta de 44.13 horas laborables (situación inicial) a 9 minutos aproximadamente (situación propuesta). Con el cambio detallado se elimina el tiempo no efectivo de este tipo de requerimiento, evitando a la vez la utilización del formulario y la intervención de la oficina centralizada. Para la célula 2 a continuación se muestra un caso correspondiente al tipo fraudes, estafas y pérdidas, subtipo tarjetas por retiros no realizados por el cliente en la Figura 59.

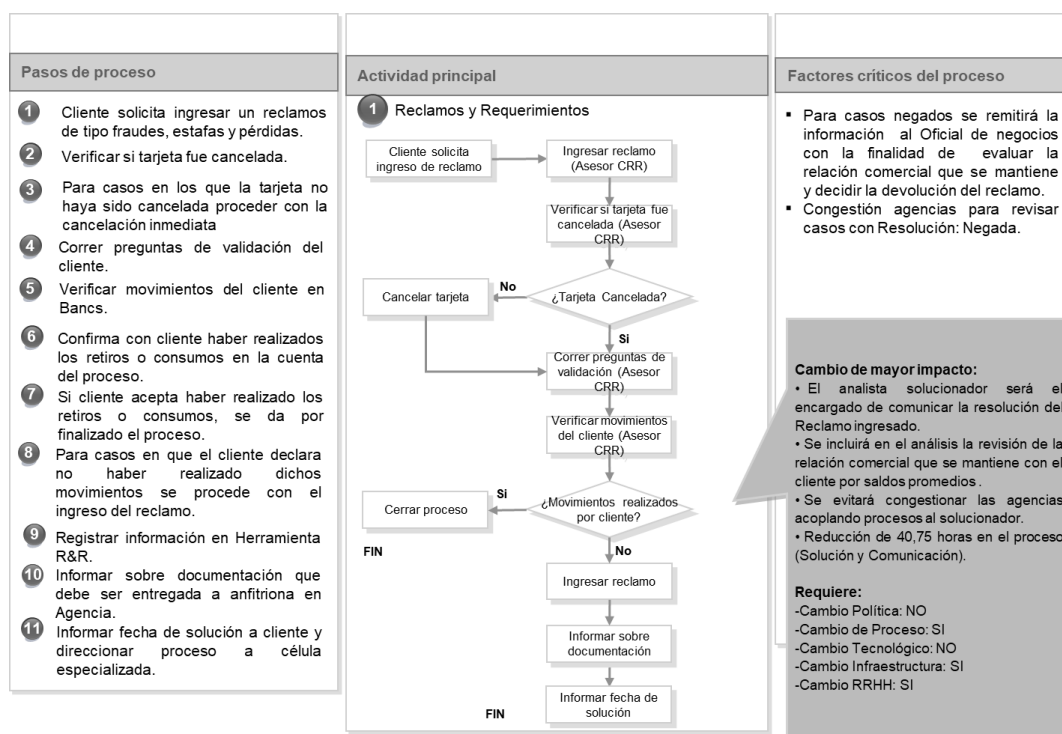


Figura 59. Tipo fraudes, estafas y pérdidas.

Fuente: (IFE, 2015).

Todos los subtipos correspondientes al tipo fraudes, estafas y pérdidas corresponden a la célula 2, dada su complejidad de solución son derivados a los agentes especializados. Se mantiene la etapa de ingreso por medio de la zona de autoservicios y se integran las etapas de solución y comunicación, para lo cual el agente especializado encargado de solucionar el caso asignado,

será a su vez el encargado de comunicar al cliente la resolución generada. Este cambio genera dos impactos positivos descritos a continuación:

- Reducción del tiempo de ciclo del proceso en 40,75 horas, que corresponde al tiempo entre la etapa de solución y comunicación, y;
- Comunicación de resolución por parte del agente especializado dueño del caso, lo que permite solventar de manera efectiva dudas de los clientes en caso de que hubiera, a diferencia de lo diagnosticado en la situación actual, en el que el agente del centro de atención telefónica únicamente tenía el conocimiento y estaba autorizado a comunicar la resolución al cliente y derivar a la red de agencias en caso de dudas, generando inconformidad.

El detalle de cambios introducidos a una muestra como ejemplos de tipo y subtipo de reclamos y requerimientos en función al nuevo esquema de trabajo se detalla en el Anexo 5. Fue considerada únicamente una muestra de ejemplos con la finalidad de proteger la información interna de la IFE.

#### **4.1.3 Dimensionamiento de la célula de reclamos y requerimientos**

En función al análisis de demanda por hora generado en el diagnóstico de la situación actual del proceso, se establece el dimensionamiento para la célula productiva de trabajo bajo los dos esquemas establecidos, solución el línea y solución especializada. A continuación en la Figura 60 se muestra el número

de recursos a integrar por cada media hora en cada célula con la finalidad de garantizar el servicio.

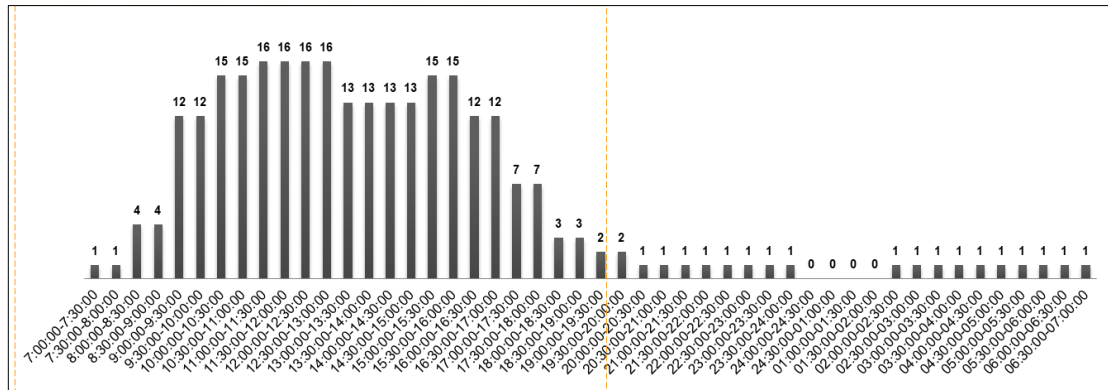


Figura 60. Dimensionamiento célula 1 de reclamos y requerimientos.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

La célula de reclamos y requerimientos enfocada en brindar una solución en línea integra y asigna un solo agente en las etapas de ingreso, solución y comunicación, teniendo un tiempo estimado en respuesta de gestión del proceso para tipos y subtipos determinados de 9 minutos aproximadamente, esta requiere 16 posiciones en las horas con mayor cantidad de ingresos, distribuidas en función al comportamiento de la demanda contemplando su funcionamiento durante las 24 horas del día.

La célula de reclamos y requerimientos cuya enfoque es para casos especializados que integra la etapa de solución y comunicación, requiere 41 agentes a gestionar el proceso entre las 8:30 a.m. y 5:30 p.m. como se detalla en la Figura 61.

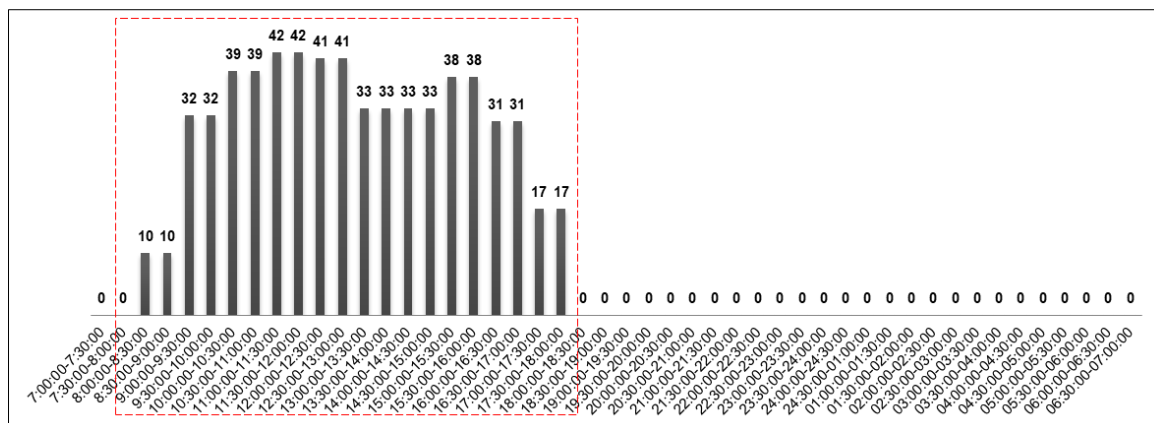


Figura 61. Dimensionamiento célula 2 de reclamos y requerimientos.

Fuente: (Institución Financiera Ecuatoriana, 2014).

El análisis de capacidad fue realizado en función a la base de reclamos y requerimientos ingresados en el año 2014, bajo una distribución mensual, semanal, diaria y por hora de los mismos y tras la segmentación y asignación a la célula que corresponde. La data fue ingresada en una calculadora diseñada para este efecto que considera los siguientes factores de impacto:

- Tiempo de duración del proceso calculado en minutos,
- El nivel de servicio requerido, considerado en porcentaje, donde el nivel más alto es el 100%; para todos los casos el nivel de servicio fue marcado el 95% y;
- El tiempo máximo en el que el agente de la célula 1 o célula en línea debe atender la llamada entrante, de cara al cliente corresponde al tiempo de espera en línea hasta que su llamada se atendida; para todos los casos fue considerado en 10 segundos.

Con esta información se pudo obtener el número de agentes requeridos por célula para cada proceso asignado en función a una malla horaria entre 30

minutos y un horario laboral por turnos para la célula 1 considerando la atención brindada las 24 horas del día y para la célula 2 de 8 horas diarias.

#### 4.1.4 Rediseño de infraestructura física.

Con la finalidad de centralizar el proceso, integrar áreas intervinientes, y establecer el esquema de células productivas de trabajo se rediseñó la infraestructura física teniendo como base un esquema de centro de atención telefónica. A continuación se muestra el nuevo rediseño en la Figura 62.

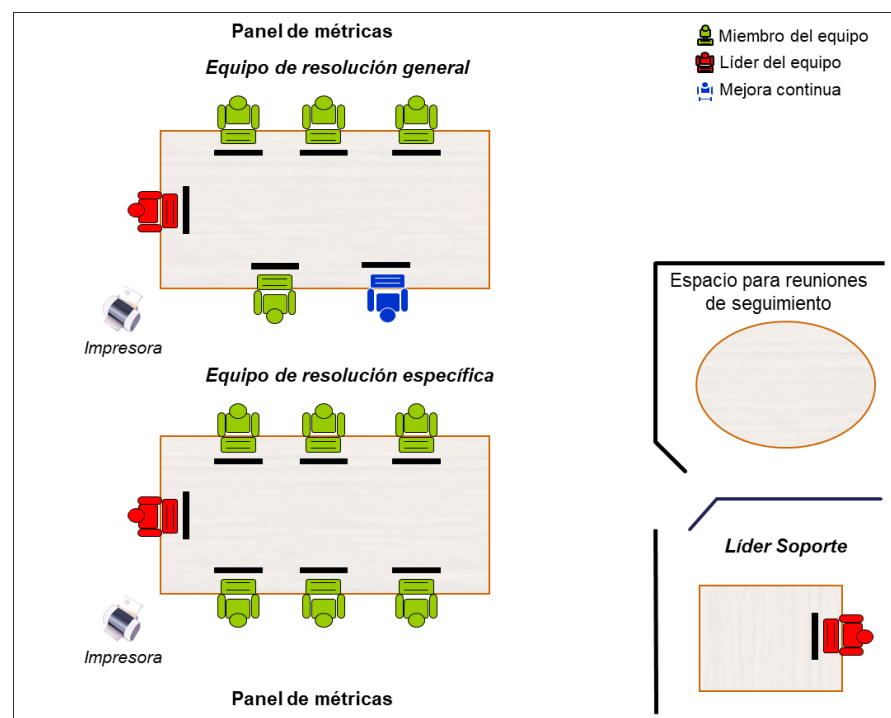


Figura 62. Rediseño de infraestructura física.  
Fuente: (IFE, 2015).

El rediseño de la infraestructura física busca la reducción de desperdicios en cuanto a transporte, re procesos, exceso de procesamiento con políticas y estándares de servicio definidos. Así mismo una ubicación física adecuada de los participantes, infraestructura sin paredes divisorias que ayuden al trabajo



en equipo, procesos e inventarios visibles, paneles de desempeño visibles y espacios adecuados para reuniones de seguimiento.

## 4.2 Gestión De Desempeño

Dentro del elemento de gestión de desempeño se describirá a detalle las métricas e indicadores alineados al servicio y la administración integral del proceso en función a sus herramientas. A continuación se muestra un resumen de las herramientas propias de la metodología Lean en la Figura 63.

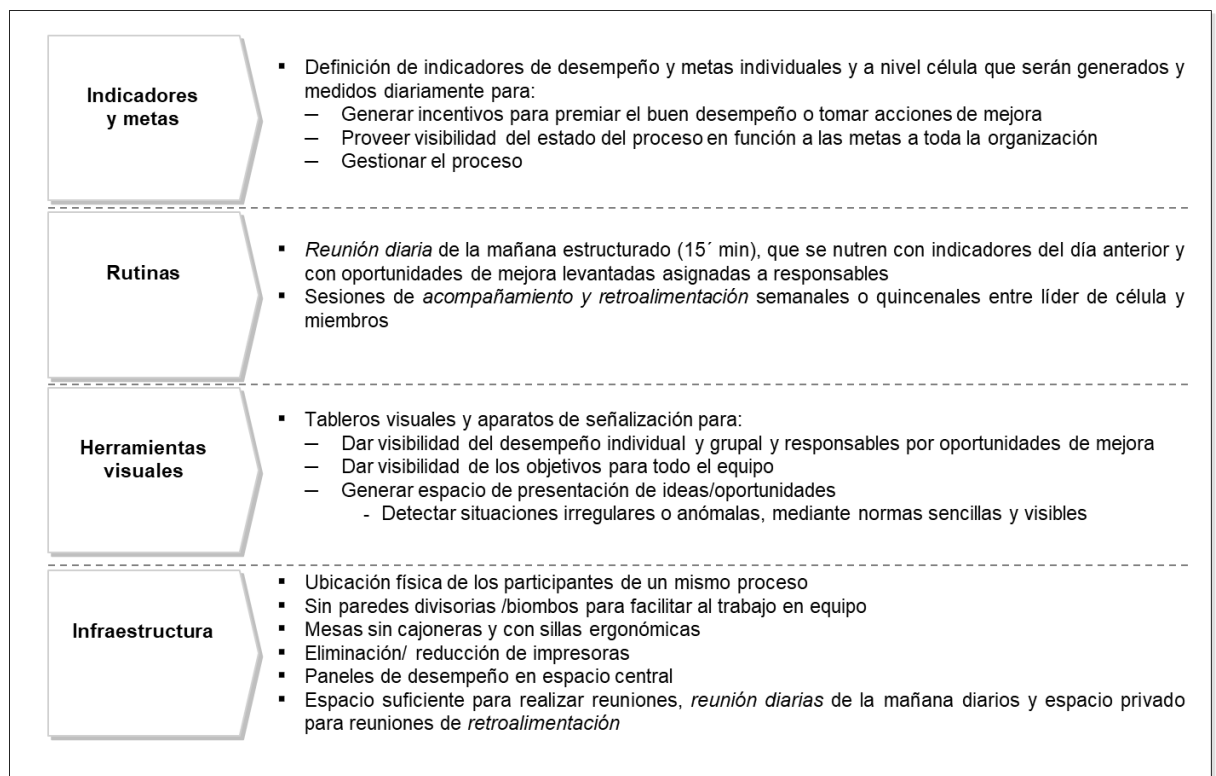


Figura 63. Herramientas para la gestión de desempeño.

Fuente: (Jones, 2003).

#### 4.2.1 Métricas e indicadores alienados al servicio

El desempeño de la gestión de reclamos y requerimientos se medirá a través de 9 indicadores principales los cuales se describen a continuación en la Figura 64.

KPI	Áreas
	Gestión de reclamos y requerimientos
Tiempo de ciclo	1 % de R/R resueltas en primer contacto
	2 % de R/R resueltas dentro de las 24 hs.
	3 % de R/R resueltas dentro de las 48 hs.
Calidad	4 % de cumplimiento de promesa de resolución
	5 Reclamos mensuales cada 1000 clientes
	6 % de reclamos mal radicados en origen
Productividad	7 # Resoluciones/persona/día
	8 # de ventas generadas por llamadas salientes
Satisfacción	9 Satisfacción de empleados ("termometro")

Figura 64. Indicadores de gestión.

Fuente: (IFE, 2015).

La medición se enfoca en 4 indicadores clave de rendimiento (KPI) que tiene que ver con el tiempo de ciclo, calidad, productividad y satisfacción atados específicamente a la gestión de reclamos y requerimientos. Por medio del tiempo de ciclo y calidad, se busca validar el impacto que genera el re diseño en el cliente y su influencia directa en su satisfacción. Todos los indicadores exceptuando el relacionado a la satisfacción de los empleados, serán generados con una frecuencia diaria y con visibilidad integral al equipo de trabajo, así mismo formaran parte de las rutinas operativas a generarse. El indicador de

satisfacción de empleados será generado bajo una frecuencia trimestral durante el primer año de gestión y semestral en adelante.

#### 4.2.2 Administración integral del proceso

Las células contarán con herramientas visuales necesarias para la implementación de la gestión de desempeño, a continuación las mismas se muestran a manera de resumen con su respectivo objetivo y ejemplo en la Figura 65.




	Objetivo	Ejemplo
<b>Tablero de desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar visibilidad a los resultados y resaltar áreas dónde existe mayor espacio para mejoras (p.e. disminución de tiempos de ciclo).</li> <li>▪ Hacer metas y objetivos visibles para todo el equipo de trabajo (p.e. productividad meta de 17 casos/analista/día).</li> <li>▪ Mostrar resultados diarios (p.e. todos los días de esta semana) en la parte superior y resultados semanales (p.e. semanas 1 a 3 del mes actual) en la parte inferior.</li> </ul>	
<b>Tablero “corcho” con temas del equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar un espacio de presentación de ideas de mejora, reconocimientos, temas internos, etc.</li> </ul>	
<b>Herramientas de señalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Detectar situaciones irregulares o anómalas, mediante normas sencillas y visibles para todo el equipo (Ej.. bandeja roja para reclamos pendientes, verde para finalizados).</li> <li>▪ Señalizar las áreas de trabajo según procesos (p.e. Equipos de resolución inmediato, equipos de resolución intermedio).</li> </ul>	

Figura 65. Herramientas visuales de gestión de desempeño.

Fuente: (IFE, 2015).

El tablero de métricas de la célula de reclamos y requerimientos tanto para el enfoque en línea como especializado, tendrá información de lo resuelto en célula y una visión general del resto, a continuación se muestra un ejemplo del diseño del tablero en la Figura 66.

Indicador		Ejecu- tivo 1	Ejecu- tivo 2	Ejecu- tivo 3	Ejecu- tivo 4	Ejecu- tivo 5	Ejecu- tivo 6	Ejecu- tivo 7	Ejecu- tivo 8	Ejecu- tivo 9	Ejecu- tivo 10	Ejecu- tivo 11	Ejecu- tivo 12	Ejecu- tivo 13	Ejecu- tivo 14	Meta diaria	Cumpli- miento
# de R&R solucionados en punta	# de reclamos recibidos célula																
	# reclamos solucionados 24 horas																
	# reclamos solucionados 48 horas																
	# reclamos escalados nivel 3																
# de reclamos por persona	# reclamos totales solucionados																
reclamos mal radicados en origen	# reclamos mal clasificados o con error																
% venta generadas por llamadas salientes	# productos referidos																

Figura 66. Ejemplo de tablero de gestión de desempeño.

Fuente: (IFE, 2015).

El tablero se muestra con un esquema estandarizado, el mismo será acoplado en función a las necesidades de cada célula sin perder información de fondo relacionada a los indicadores clave de rendimiento. El procesamiento de la información será en línea con la finalidad de generar resultados con entrada fundamental para las reuniones de rutina operativa del día siguiente y retroalimentación correspondiente a sus equipos.

En el tablero específicamente de la célula 1 o célula en línea se revisará lo resuelto en punta, y complementará la información generada en el tablero integral para la revisión de gestión de desempeño. El ejemplo del diseño del tablero se muestra en la Figura 67.

Indicador		Agente 1	Agente 2	Agente 3	Agente 4	Agente 5	Agente 6	Meta diaria	Cumplimiento
# de R&r solucionados en punta	# de reclamos recibidos								
	# reclamos solucionados								
	# reclamos escalados célula								
% venta generadas por llamadas salientes	# productos referidos								

Figura 67. Tablero de gestión de desempeño célula 1.

Fuente: (IFE, 2015).

Con la finalidad de aprovechar y enfocar efectivamente la información generada a partir de los tableros de gestión se estructuran reuniones de rutinas operativas diarias para la célula 1 y 2, bajo el esquema detallado en la Figura 68.

Revisión diaria del desempeño		Duración: 15 minutos Todos los días a las 08:30
Objetivo: Analizar el desempeño del día anterior y definir acciones de mejora		
Agenda		Asistentes
1. Analizar desempeño del día anterior	5 min	▪ Todos los miembros de cada equipo de resolución
▪ Verificar que el panel de métricas refleje el desempeño del día anterior. ▪ Identificar tendencias clave (ejemplo: eventos pendientes acumulándose).		
2. Debatar los problemas identificados por los miembros del equipo durante las últimas 24h	7 min	Documentación necesaria ▪ Panel de métricas (incluyendo metas) ▪ Problemas identificados y acciones realizadas de la última semana
▪ Clarificar cada problema y analizar las posibles causas raíz y medidas de respuesta previstas. ▪ Identificar acciones y designar personas a cargo de los problemas de rápida resolución. ▪ Para los ítems a clarificar, investigar después de la reunión y escribir en la pizarra la respuesta completa antes de las 17:00 del mismo día.		
3. Analizar los problemas actuales	3 min	
▪ Para cada ítem del cuadro de resolución de problemas: — Analizar avances a la fecha y comparar con plan. ▪ Identificar problemas de mejora (con seguimiento en siguientes reuniones).		

Figura 68. Esquema revisión diaria de desempeño.

Fuente: (IFE, 2015).

La rutina operativa está enfocada en analizar el desempeño del día anterior, debatir los problemas identificados por los miembros del equipo y analizar los problemas actuales; para esto se establecen 15 minutos diarios a partir de las 8:30 a.m. y es requerida indispensablemente la información de indicadores de gestión, con la finalidad de clarificar problemas, realizar análisis de causa raíz o generar respuestas que permitan avanzar y mejorar la gestión. Esta es una herramienta clave que a su vez permitirá el trato continuo entre supervisores y operarios.

#### **4.3 Mentalidades y conductas.**

En el elemento de mentalidades y conductas se especifica la estandarización de roles y responsabilidades y el esquema de mejoramiento continuo a implementar.

##### **4.3.1 Estandarización de roles y responsabilidades**

En la estandarización de roles y responsabilidades cada miembro del nuevo esquema de trabajo tendrá responsabilidades y perfiles distintos, a continuación el detalle en la Figura 69.

Rol	Responsabilidades	Perfil
<b>Líder soluciones al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar las células, asegurar la calidad del servicio y cumplimiento de metas, y representar a la IFE frente al cliente y a organismos externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de liderazgo.</li> <li>Orientación a resultados y al cliente.</li> <li>Conocimiento de metodologías de mejora continua.</li> <li>Conocimiento integral de las operaciones.</li> </ul>
<b>Líder equipo de resolución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar su equipo de resolución a cargo asegurando la calidad del servicio y cumplimiento de metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de liderazgo.</li> <li>Orientación a resultados y al cliente.</li> <li>Sistemático / metódico.</li> </ul>
<b>Analista equipo de célula general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de mínimas verificaciones en sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinamismo y energía</li> <li>Orientación a resultados</li> <li>Manejo nivel de usuario de sistemas</li> <li>Conocimiento básico de productos bancarios</li> </ul>
<b>Analista equipo de célula específica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casos complejos que requieren análisis coordinación con otras áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordenado y metódico.</li> <li>Orientación a resultados.</li> <li>Conocimiento alto del banco, sus productos y la normativa.</li> <li>Manejo nivel de usuario de sistemas.</li> <li>Garante de los intereses de la IFE ante el cliente.</li> </ul>
<b>Analista mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación y priorización de tipologías.</li> <li>Diseño e implementación de iniciativas de mejora en conjunto áreas responsables.</li> <li>Generación de informes de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad analítica.</li> <li>Orientación a resultados.</li> <li>Conocimiento de metodologías de mejora continua.</li> <li>Buen manejo de cliente interno/ negociación.</li> </ul>

Figura 69. Roles y responsabilidades.

Fuente: (IFE, 2015).

Cada célula tendrá un líder que gestionará los procesos de punta a punta, a continuación la descripción del rol y perfil requerido en función a un análisis efectuado con los expertos en temas relacionados a recursos humanos de la IFE, en la Figura 70.

Descripción del rol	Perfil requerido
<p>Como dueño del proceso integral el líder es responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actuar como instancia superior del analista para la toma de decisiones complejas.</li> <li>Solucionar problemas.</li> <li>Liderar las reuniones diarias de desempeño.</li> <li>Entrenar a los miembros del equipo y dar retroalimentación sobre desempeño.</li> <li>Proponer cambios a las políticas y ajustes al proceso.</li> <li>Evaluar indicadores de gestión y tomar las medidas correctivas que sean necesarias.</li> <li>Actuar como referente frente al resto de la organización.</li> </ul>	<p>Por tanto el líder debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ser abierto para aceptar y liderar el cambio.</li> <li>Ser persistente para luchar contra resistencia de los miembros del equipo y/o eventos imprevistos.</li> <li>Ser capaz de motivar y enseñar a otros nuevas habilidades y comportamientos.</li> <li>Conocer el proceso, prácticas y políticas.</li> <li>Ser respetado por colegas.</li> <li>Saber como persuadir a otros.</li> <li>Tener preferencia por el entrenamiento y acompañamiento.</li> <li>Sentirse cómodo delegando en su equipo de trabajo.</li> </ul>

Figura 70. Descripción del rol y perfil requerido del líder de célula.

Fuente: (IFE, 2015).

La célula 1 o célula en línea tendrá agentes que gestionarán los procesos de punta a punta a su cargo y derivarán el resto a la célula especializada. A continuación la descripción del rol y perfil requerido en la Figura 71.

Descripción del rol	Perfil requerido
<p>Como receptor de los reclamos y requerimientos el líder es responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contestar las llamadas ingresadas dentro del estándar establecido para satisfacción del cliente.</li> <li>▪ Atender y solucionar reclamos y requerimientos de clientes externos o internos.</li> <li>▪ Realizar registro correspondiente y dar solución a los reclamos y requerimientos que estén dentro de su competencia.</li> <li>▪ Colaborar en el cumplimiento de los objetivos del área.</li> <li>▪ Realizar ventas cruzadas, si procede.</li> </ul>	<p>Por lo tanto el agente debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener comunicación efectiva, inteligencia emocional, vocación de servicio.</li> <li>▪ Conocer de leyes y regulaciones.</li> <li>▪ Conocer los productos y servicios de la IFE.</li> <li>▪ Tener habilidad para ventas y negociación.</li> <li>▪ Conocer técnicas que permitan mantener una conversación de nivel profesional con el cliente a nivel verbal y escrito.</li> <li>▪ Manejar programas informáticos internos.</li> <li>▪ Conocer sobre técnicas de atención al cliente, buena ortografía y técnicas de redacción para respuestas escritas.</li> </ul>

Figura 71. Descripción del rol y perfil requerido agente de célula en línea.  
Fuente: (IFE, 2015).

Para efectos de la célula especializada, se mantiene la estructura, roles y responsabilidades de la UAC, dado que desde sus inicios ha sido la encargada de solucionar reclamos y requerimientos de segunda instancia; es decir, todos aquellos que requieren un trato específico por el nivel de análisis atado a determinaos tipos y subtipos.

#### 4.3.2 Mejoramiento Continuo

Se establece un esquema de mejoramiento continuo estructurado en tres etapas: la primera enfocada a la identificación y priorización de oportunidades, la segunda al análisis de causa raíz y desarrollo de soluciones, y; la tercera atada a la



comunicación y ejecución de las soluciones como se detalla a continuación en la Figura 72.

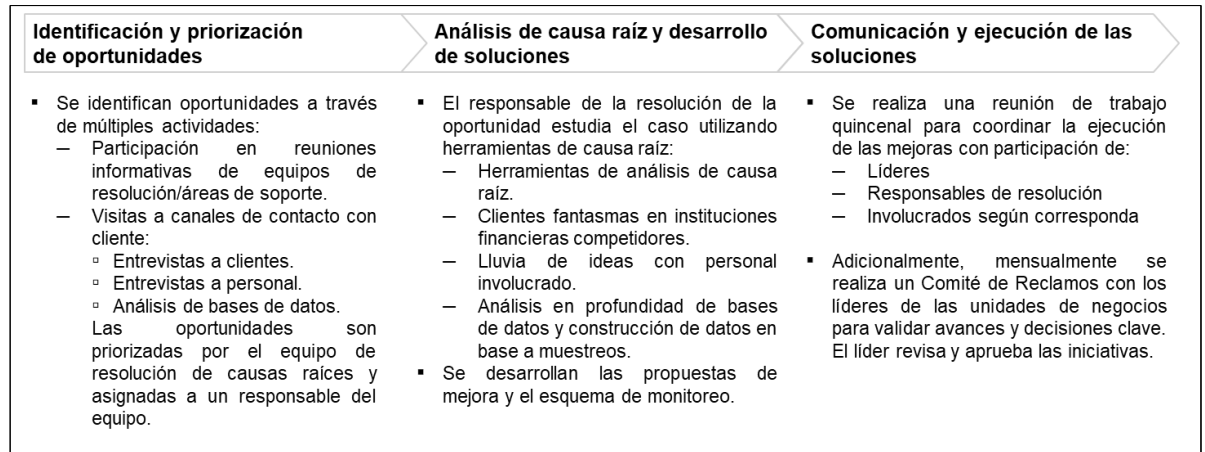


Figura 72. Esquema de mejoramiento continuo.  
Fuente: (IFE, 2015).

Para la aplicación del esquema de mejoramiento continuo se conformará un equipo de calidad responsable, atada al perfil del analista de mejora continua; el equipo una vez al mes deberá conformar reuniones de círculos de calidad con información de impacto obtenida en las rutinas operativas diarias y que requieran ser trabajadas a detalle como oportunidades de mejora.

#### 4.4 Cambios de impacto

Los cambios implementados generan un antes y un después en el proceso de gestión de reclamos y requerimientos por cada elemento, a continuación el detalle:

#### **4.4.1 Procesos operacionales**

A continuación se detallan los cambios de impacto generados en el elemento de procesos operacionales:

- De visibilidad parcial estructurada bajo etapas fragmentadas de proceso que incrementan tiempos de respuesta al cliente; a una visibilidad punta a punta integrando etapas en una célula en línea con reducción de tiempos de 168.30 horas a 9 minutos promedio.
- De altos niveles de derivación entre etapas y áreas intervinientes para los tipos y subtipos establecidos; a un esquema sin derivaciones para todos los casos que serán atendidos en la célula 1 o célula en línea.
- De una tipología extensa de reclamos y requerimientos detallados por la Herramienta de Reclamos y Requerimientos; a una tipología concentrada por medio de una categorización establecida.
- De un esquema atendido en la red de agencias; a un esquema de atención por medio de células productivas de trabajo.
- De un esquema de comunicación sobre resolución al cliente, con bajos porcentajes de efectividad; a un esquema de comunicación en línea para determinados tipos, incrementando los niveles de efectividad.
- Reducción significativa de desperdicios en transporte, espera y re trabajo, incrementando el tiempo efectivo en el proceso.

#### **4.4.2 Gestión de desempeño**

A continuación se detallan los cambios de impacto generados en el elemento de gestión de desempeño:

- De una baja utilización de herramientas visuales; a una utilización diaria de herramientas visuales para la autogestión.
- De una baja utilización de indicadores de gestión, metas a corto y largo plazo y procesos de retroalimentación; a la utilización integral de indicadores de gestión, establecimiento de metas, discusión del desempeño en forma integral y rutinas de trabajo sistemáticas.

#### **4.4.3 Mentalidades y conductas**

A continuación se detallan los cambios de impacto generados en el elemento de mentalidades y conductas:

- De un esquema con responsabilidades múltiples enfocadas por áreas y fragmentada debido al proceso manejado; a una responsabilidad integral y con un solo doliente por medio de la célula de reclamos y requerimientos.
- De una orientación a actividades y tareas operativas; a un plan de mejoramiento continuo por medio de un análisis de causa raíz.
- A un diseño con empoderamiento y control en la persona que resuelve, incorporando políticas y atribuciones.

## **5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

En el presente capítulo se detalla la propuesta para una implementación efectiva de la investigación realizada, teniendo como objetivo fundamental el despliegue estratégico a nivel nacional del proceso de gestión de reclamos y requerimientos re diseñado; para lo cual, se diseña un plan de acción en el que se incorpora a detalle todas las actividades y recursos que permitan lograr los resultados esperados, especificando la cuantificación de costos y beneficios tras el cambio de esquema adoptado, el análisis de factibilidad financiera e indicadores financieros clave del proyecto y el piloto del nuevo modelo estructurado, con la finalidad de determinar un antes y después del proceso de gestión de reclamos y requerimientos de la IFE.

### **5.1 Plan de acción.**

El plan de acción se estableció en tres etapas con la finalidad de contemplar el integral de actividades a ejecutar y los costos asociados a las mismas; las etapas establecidas son: en primer lugar la etapa de pre operación, en la que se contempla y gestiona todo lo relacionado a infraestructura, equipamiento, documentación atada a procesos y capacitación; en segundo lugar la etapa de piloto controlado, misma que busca probar lo diseñado y validar el impacto global por medio de indicadores de gestión y en caso de que se requiera, realizar los ajustes pertinentes; y, finalmente la etapa de despliegue estratégico, que consisten el replicar el modelo a nivel nacional de forma organizada y con el monitoreo y control adecuados que permita garantizar su correcto funcionamiento en la red de agencias, como se detalla en la Figura 73.

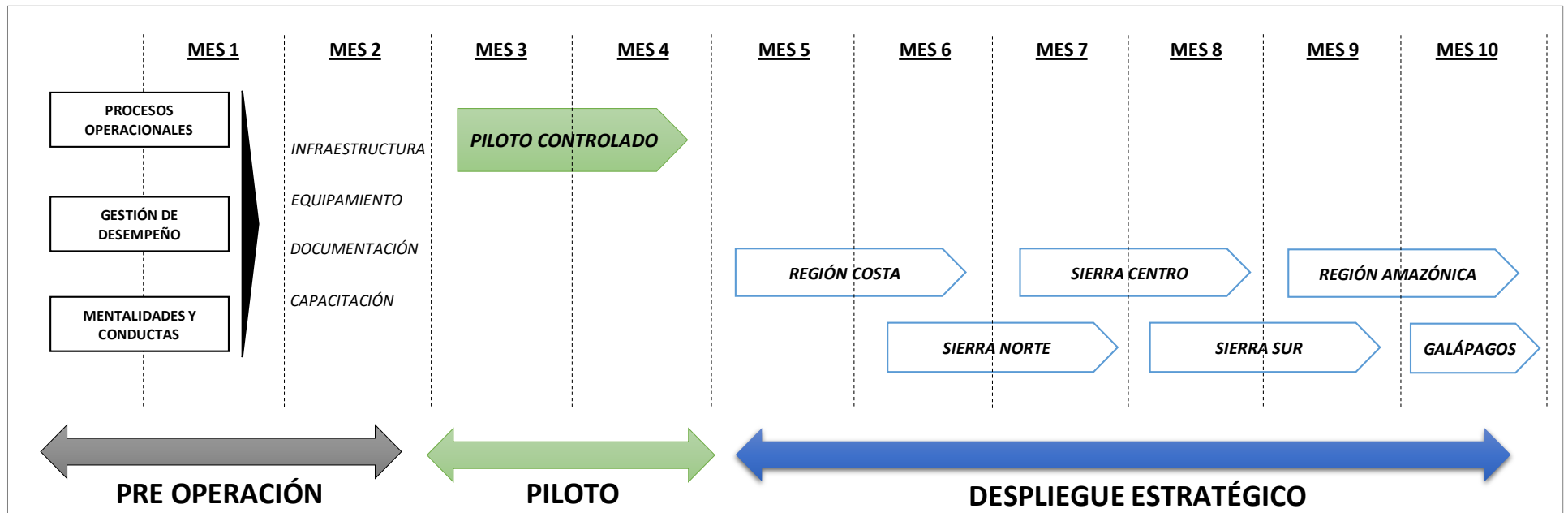


Figura 73. Plan de acción en etapas.

El plan de acción integral contempla diez meses de ejecución desde la etapa de pre operación hasta la etapa de despliegue estratégico o implementación a nivel nacional del nuevo esquema de gestión de reclamos y requerimientos, considerando como zona final de implementación la Región Amazónica y Galápagos. En los meses 3 y 4 se llevará a cabo la ejecución del piloto controlado en tres agencias de la ciudad de Quito, con la finalidad de validar el modelo y determinar oportunidades de mejora previa la etapa final. Sin embargo, para efectos del presente estudio se consideraran únicamente las etapas de pre operación y piloto controlado.

Dentro de la etapa de pre operación se determinan las actividades indispensables para la implementación por procesos operativos, gestión de desempeño y mentalidades y conductas y se asignan tiempos de ejecución en función a un orden cronológico que deben seguir, el detalle de los tiempos considerados se describen en la Tabla 4.

Tabla 4:  
***Tiempos asignados***

ELEMENTOS / DIMENSIONES	ACTIVIDAD REQUERIDA	MES 1				MES 2			
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8
PROCESOS OPERACIONALES	- Generar procedimiento operativo estándar ( <i>Standard Operating Procedure SOP</i> ) actualizados y documentados bajo nuevo esquema de células productivas de trabajo por tipo y subtipo determinado.								
	- Dimensionar recursos humanos para célula 1 y célula 2 bajo estándares aplicados.								
	- Ampliar zona de autoservicios, para colocación de equipos telefónicos.								
	- Adecuar el diseño ( <i>lay out</i> ) para célula 1 y célula 2 de reclamos y requerimientos bajo diseño de estructura de fábrica.								
	- Adquirir teléfonos para zona de autoservicios y células de trabajo.								
	- Adquirir teléfonos para zona de autoservicios y células de trabajo.								
	- Adquirir diademas para agentes en células.								
	- Adquirir equipo de computo (computadoras).								
	- Adquirir equipo de computo (impresoras).								
	- Adquirir muebles de oficina (escritorios y sillas).								
GESTIÓN DE DESEMPEÑO	- Rentar espacio físico para células de reclamos y requerimientos.								
	- Colocar tableros de indicadores de gestión para monitoreo y control manuales y electrónicos.								
	- Colocar aparatos de señalización.								
	- Adquirir instrumentos que permitan mantener organizado el lugar de trabajo. Ejemplo, bandejas, papeleras.								
MENTALIDADES Y CONDUCTAS	- Diseñar y difundir esquema de coaching y plan de carrera.								
	- Capacitar en nuevo esquema de trabajo y responsabilidades a cada rol integrante de la célula de reclamos y requerimientos y anfitriones.								

Nota. Tiempos asignados a las actividades requeridas del plan de acción por elemento.

El tiempo asignado para el cumplimiento de actividades indispensables en la etapa de pre operación fue establecido en semanas, teniendo como tiempo integral 8 semanas que abarca el total de actividades generadas por elemento o dimensión, y que cubre toda la infraestructura, materiales, documentación y capacitación necesaria requerida, previa le ejecución del piloto controlado. El plan de acción genera costos asociados y responsables de ejecución, los mismos se detallan la Tabla 5.

Tabla 5:  
*Plan de acción integral*

ELEMENTOS / DIMENSIONES	ACTIVIDAD REQUERIDA	ÁREA RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	CANTIDAD (para casos en los que aplica)	PRESUPUESTO (para casos en los que aplica)
PROCESOS OPERACIONALES	Generar SOP ( <i>standar operating procedure</i> ) actualizados y documentados bajo nuevo esquema de células productivas de trabajo por tipo y subtipo determinado.	Área de Procesos	Equipo de procesos asignando	NA	NA
	Dimensionar de recursos humanos para célula 1 y célula 2 bajo estándares aplicados.	Área de Proyectos	Equipo de proyectos asignado	NA	\$ 481,800.00
	Ampliar zona de autoservicios, para colocación de equipos telefónicos.	Área Administrativa	Equipo de infraestructura y mantenimiento	NA	\$ 1,920,000.00
	Adecuar <i>lay out</i> para célula 1 y célula 2 de reclamos y requerimientos bajo diseño de estructura de fábrica.	Área Administrativa	Equipo de infraestructura y mantenimiento	NA	\$ 320,000.00
	Adquirir teléfonos para zona de autoservicios y células de trabajo.	Área Administrativa	Equipo de infraestructura y mantenimiento	240	\$ 24,000.00
	Adquirir teléfonos para zona de autoservicios y células de trabajo.	Área Administrativa	Equipo de infraestructura y mantenimiento	64	\$ 7,680.00
	Adquirir diademas para agentes en células.	Área Administrativa	Equipo de infraestructura y mantenimiento	64	\$ 5,120.00
	Adquirir equipo de computo (computadoras).	Área Administrativa	Equipo de infraestructura y mantenimiento	64	\$ 41,600.00
	Adquirir equipo de computo (impresoras).	Área Administrativa	Equipo de infraestructura y mantenimiento	5	\$ 4,000.00
	Adquirir muebles de oficina (escritorios y sillas).	Área Administrativa	Equipo de infraestructura y mantenimiento	64	\$ 20,480.00
	Rentar espacio físico para células de reclamos y requerimientos.	Área Administrativa	Equipo de infraestructura y mantenimiento	1	\$ 2,600.00
					<b>\$ 2,827,280.00</b>
GESTIÓN DE DESEMPEÑO	Colocar tableros de indicadores de gestión para monitoreo y control manuales y electrónicos.	Área Administrativa	Equipo de infraestructura y mantenimiento	5	\$ 700.00
	Colocar aparatos de señalización.	Área Administrativa	Equipo de infraestructura y mantenimiento	NA	\$ 150.00
	Adquirir instrumentos que permitan mantener organizado el lugar de trabajo. Ejemplo, bandejas, papeleras.	Área Administrativa	Equipo de infraestructura y mantenimiento	NA	\$ 150.00
	Diseñar y difundir esquema de coaching y plan de carrera.	Área de Proyectos	Equipo de proyectos asignado	NA	NA
					<b>\$ 1,000.00</b>
MENTALIDADES Y CONDUCTAS	Capacitar en nuevo esquema de trabajo y responsabilidades a cada rol integrante de la célula de reclamos y requerimientos y anfitriones.	Área de Proyectos	Equipo de proyectos asignado	NA	NA

Nota. Plan de acción integral para la implementación del modelo.



Previo al despliegue a nivel nacional se consideró la ejecución del piloto controlado en tres agencias de la ciudad de Quito, siendo estas las que generan mayor número de transacciones de reclamos y requerimientos, según datos históricos de registros del año 2014. El piloto tuvo una duración de dos meses, generando resultados positivos. El detalle del piloto ejecutado se muestra más adelante en el presente capítulo. El despliegue estratégico a nivel nacional tendrá un periodo de duración de seis meses para lo cual, se conformaran equipos implementadores expertos en el nuevo modelo de gestión de reclamos y requerimientos, el despliegue será ejecutado por zonas y mantendrá constante la gestión de monitoreo y control para garantizar la implementación.

## **5.2 Beneficios cualitativos y cuantitativos.**

La generación del nuevo modelo de gestión de reclamos y requerimientos, estructurado para la IFE bajo el esquema de células productivas de trabajo, genera beneficios tanto para la organización como para el cliente, siendo este un factor determinante en el impacto que genera el cambio establecido. Los beneficios generados fueron determinados a nivel cualitativo y cuantitativo con la finalidad de establecer el nivel de impacto generado tanto para el cliente como para la organización. El principal beneficio generado y de mayor impacto corresponde a la disminución de tiempos de respuesta como se detalla en la Figura 74.

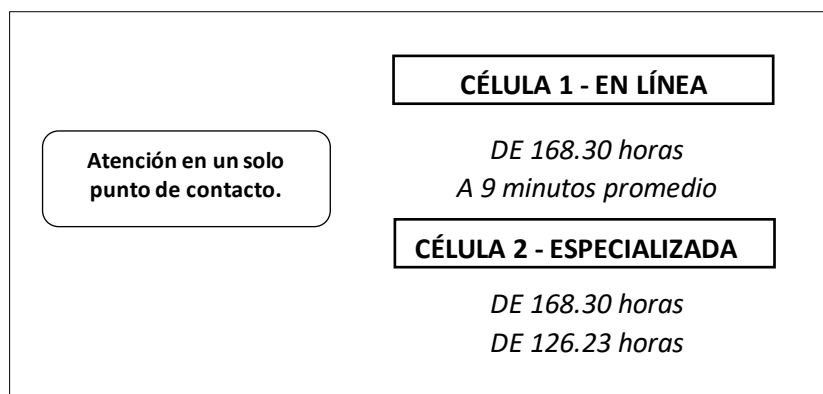


Figura 74. Impacto en tiempos de respuestas.

Fuente: Elaboración propia del investigador.

El impacto en tiempo generado tanto para la célula 1 de solución en línea, como para la célula 2 de solución especializada, corresponde a los cambios en procesos realizados a cada tipo y subtipo de reclamos y requerimientos y su asignación al procedimiento adecuado. El tiempo base de 168.30 horas se determinó en función al promedio más la desviación estándar de los tiempos incurridos en la totalidad de reclamos y requerimientos gestionados en el año 2014, dada la no existencia de un acuerdo de servicio estandarizado para cada tipología. El cambio de esquema de trabajo y modelo de gestión del proceso de reclamos y requerimientos generó beneficios cualitativos positivos como se detalla en la Figura 75.

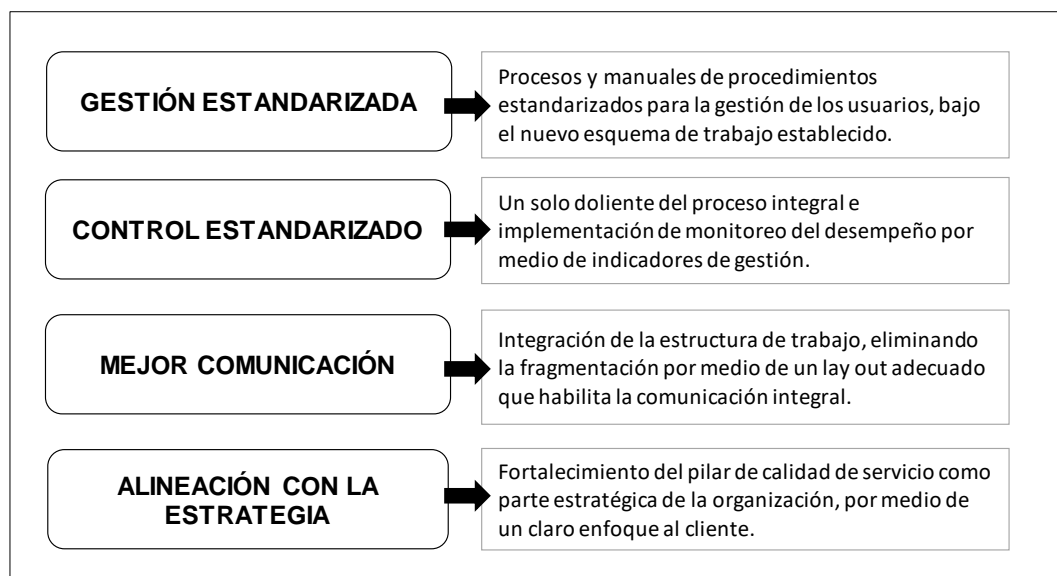


Figura 75. Beneficios cualitativos.

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Como lo muestra la Figura 75 los beneficios cualitativos se agrupan en cuatro factores fundamentales, que radican en lograr una gestión y control estandarizado a procesos, procedimientos y recursos intervinientes, mejorando la comunicación y contribuyendo con una alineación coherente a la planificación estratégica de la IFE. Finalmente, los cambios generados, establecieron beneficios cuantitativos adicionales a los tiempos de respuesta, estos de impacto a nivel organizacional detallados en la Tabla 6.

Tabla 6:  
***Beneficios cuantitativos***

<b>BENEFICIO CUANTITATIVO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR MONETARIO ANUAL</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Ahorro en personal enfocado a la atención de reclamos y requerimientos en la oficina.	\$ 619,049.48
	Ahorro por menos cancelaciones de tarjetas de crédito (clientes desertores).	\$ 115,200.00
<b>VENTAS</b>	Beneficio por venta cruzada por resolución de casos en células productivas de trabajo.	\$ 716,496.00
	Beneficio por ventas de ejecutivo comercial en red de agencias por descargue operativo.	\$ 860,200.00

Nota: Beneficios cualitativos para el plan de acción.

Beneficios cuantitativos se enfocaron principalmente en los siguientes supuestos:

- La reducción de personal perteneciente al balcón de servicios de la red de agencias, cuya principal actividad contemplada para un 65% de su tiempo era la atención de reclamos y requerimientos visibles y no visibles por parte de los usuarios. Estos colaboradores en su mayoría fueron redistribuidos o cambiaron su rol, manteniendo sus salarios; sin embargo, un determinado porcentaje tuvo que ser indemnizado cuyo valor monetario al representar un gasto ya fue reducido del beneficio generado,
- Según análisis realizado por el Área de Tarjetas de Crédito de la IFE de 14 deserciones del producto tarjeta de crédito por mes pasan a 8, a un ingreso promedio de 1.200,00 USD por productos,
- Se plantea como objetivo de los agentes de las células productivas de trabajo la colocación de 0 a 4 productos adicionales por persona a un valor de 11.5 USD por venta, e;

- Incremento del 10,4% de tiempo en ejecutivos de servicios por descargue de operación relacionada a reclamos y requerimientos y destinados 100% a la venta y visita de clientes.

### **5.3 Análisis de factibilidad financiera.**

El análisis de factibilidad financiera consideró información de inversiones de capital, gastos o ahorros que impacta el balance de pérdidas y ganancias y el flujo de caja neto, con una proyección de 10 años tomando en cuenta la siguiente información:

- Incremento salarial promedio de 3% anual,
- Tasa de descuento del 13.4%,

El componente de capital invertido relacionado al cambio en el proceso de gestión de reclamos y requerimientos, corresponde al equipamiento de la célula de reclamos y requerimientos para su funcionamiento integral y a la adecuación del espacio físico de la red de agencias a nivel nacional con la finalidad de incorporar teléfonos necesarios que habiliten este canal como ingreso. A continuación se detalla la inversión realizada, en función a las políticas financieras considerando la compra puntual en relación a la descripción, cantidad, costo unitario cotizado y el costo total generado de la IFE en la Tabla 7.

Tabla 7:  
**Capital Invertido**

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Inversión	Computadoras	64	Unidades	\$ 650.00	\$ 41,600.00
	Impresoras	5	Unidades	\$ 800.00	\$ 4,000.00
	Escritorios	64	Unidades	\$ 200.00	\$ 12,800.00
	Sillas	64	Unidades	\$ 120.00	\$ 7,680.00
	Desarrollo Herramienta R&R	1	Desarrollo	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
	Aducuación espacio físico	1	Factura	\$ 2,240,000.00	\$ 2,240,000.00
					<b>\$ 2,426,080.00</b>

Nota: Componente de capital invertido relacionado al cambio en el proceso de gestión de reclamos y requerimientos.

Adicional, en función a las políticas financieras de la IFE y con la finalidad de determinar el impacto en el estado de pérdidas y ganancias, se determinan como costos a todos aquellos implementos y estructura necesaria para que los colaboradores puedan ejecutar sus tareas diarias a nivel de célula productiva de trabajo y los teléfonos a colocar en la zona de autoservicios. A continuación el detalle de los costos incurridos, en la Tabla 8.

Tabla 8:  
**Costos incurridos**

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Teléfonos	Teléfonos para zona de autoservicios en red de agencias	240	Unidades	\$ 100.00	\$ 24,000.00
Teléfonos	Teléfonos para células productivas de trabajo 1 y 2	64	Unidades	\$ 120.00	\$ 7,680.00
Diademas	Diademas para agentes de células productivas de trabajo 1 y 2	64	Unidades	\$ 80.00	\$ 5,120.00
Papeleras	Papeleras para puestos de trabajo de células productivas de trabajo 1 y 2	59	Unidades	\$ 20.00	\$ 1,180.00
Pizarras	Pizarras para células productivas de trabajo	5	Unidades	\$ 200.00	\$ 1,000.00
Personal Supervisor	Incremento de personal para células productivas de trabajo 1 y 2	5	Personas	\$ 950.00	\$ 4,750.00
Personal Operativo	Incremento de personal para células productivas de trabajo 1 y 2	59	Personas	\$ 600.00	\$ 35,400.00
Oficina	Renta de espacio físico para células productivas de trabajo 1 y 2	200	Metros	\$ 13.00	\$ 2,600.00
Oficina	Servicios básicos incurridos (teléfono - agua - luz) mensual	1	Factura	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
Inversión	Depreciación y amortización asociada a la inversión mensual	1	Inversión	\$ 40,434.67	\$ 40,434.67
					<b>\$ 126,664.67</b>

Nota: Componente de costo incurrido relacionado al cambio en el proceso de gestión de reclamos y requerimientos.

Finalmente, en función a las políticas financieras de la IFE y con la finalidad de determinar el impacto en el estado de pérdidas y ganancias, se determina todos los ahorros y beneficios económicos que genera el cambio de esquema a célula productiva de trabajo. A continuación el detalle en la Tabla 9.

Tabla 9:  
*Ahorros y beneficios*

<i>BENEFICIO CUANTITATIVO</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>VALOR MONETARIO ANUAL</i>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Ahorro en personal enfocado a la atención de reclamos y requerimientos en la oficina.	\$ 619,049.48
	Ahorro por menos cancelaciones de tarjetas de crédito (clientes desertores).	\$ 115,200.00
<b>VENTAS</b>	Beneficio por venta cruzada por resolución de casos en células productivas de trabajo.	\$ 716,496.00
	Beneficio por ventas de ejecutivo comercial en red de agencias por descargue operativo.	\$ 860,200.00

Nota: Componente de ahorros y beneficios incurridos relacionado al cambio en el proceso de gestión de reclamos y requerimientos.

Con la información de inversión, costos y ahorros y beneficios se determinaron los indicadores que apalancan la factibilidad económica y financiera de la implementación integral del nuevo esquema de trabajo. A continuación los resultados a detalle de los indicadores financieros obtenidos, tomando en cuenta una tasa de descuento del 13.4%, en la Tabla 10.

Tabla 10:  
*Indicadores financieros*

<b>INDICADOR FINANCIERO</b>	<b>VALOR</b>
Retorno descontado en períodos (años)	2.5
Valor presente neto	3.937.580
Retorno sobre los capitales empleados	33%
Tasa interna de retorno	47.60%

Nota: Indicadores de factibilidad económica y financiera asociado al nuevo esquema de gestión de reclamos y requerimientos.

Los indicadores detallados determinan que el análisis financiero del nuevo esquema de gestión de reclamos y requerimientos es factible. El documento con el análisis completo de la factibilidad financiera se encuentra en el Anexo 7.

#### 5.4 Piloto del modelo

Una vez diseñado el nuevo esquema de trabajo y modelo de gestión a implementar en la IFE para el proceso de reclamos y requerimientos se determinó la ejecución de un piloto controlado, con el objetivo de reflejar resultados preliminares. El piloto del modelo tuvo una duración de dos meses y fue bajo una estructura controlada que consideró a las tres principales agencias de la ciudad de Quito: Agencia Norte, Agencia Centro y Agencia Sur, esto determinado en función a la cantidad de reclamos y requerimientos gestionados, basados en los registros realizados en la Herramienta de R&R del año 2014. A continuación se detalla el número de transacciones a migrar de cada una de las agencias en la Tabla 11.



Tabla 11:  
*Transacciones a migrar*

<b>AGENCIA</b>	<b>N° TRANSACCIONES</b>
NORTE	4,301
CENTRO	2,458
SUR	2,801

Nota: Número de transacciones a migrar por agencia contemplada para piloto controlado.

El piloto arrancó paralelamente en las tres agencias, con la participación de 3 expertos internos del área de proyectos de la IFE, que fueron capacitados previamente en el modelo de operación, incluyendo la migración y el manejo de objeciones que podría aparecer por parte de los clientes al cambiar el esquema de atención presencial por un esquema de canal a través de teléfonos colocados en las agencias, para una posterior derivación a que las llamadas por parte de los clientes sean realizadas desde sus teléfonos convencionales de su domicilio, sitio de trabajo o teléfono celular propio. Su rol fundamental era garantizar que el esquema propuesto funcione y solucionar problemas en sitio. Si algo salía de control, debía reportarlo al responsable central del proyecto para tomar acciones inmediatas. Se implementaron reuniones diarias de seguimiento entre los anfitriones, responsable central del proyecto y los expertos internos para entender el avance del día, las correcciones necesarias y consolidar el esquema.

Inicialmente hubo tiempos adicionales a los esperados en cada transacción a migrar, dada la curva de aprendizaje, que tardó aproximadamente 10 días en consolidarse, tanto de los anfitriones pero fundamentalmente de los colaboradores de cada una de las células. Para mitigar el hecho se generaron documentos soporte con información indispensable de ayuda rápida para cada funcionario en sus puestos de trabajo y la

revisión del supervisor en el momento mismo de la atención telefónica de la transacción, consolidando los hallazgos y sus soluciones, mismos que eran revisados en las reuniones diarias de rutina de la célula.

En las transacciones de reclamos y requerimientos que requerían envío documental del cliente para su resolución, se determinó capturar en agencia la información del cliente con dispositivos de digitalización de documentación utilizados en el proceso operativo, previa revisión del anfitrión del cumplimiento de los parámetros establecidos, cuya garantía de calidad de revisión se apalanca en la capacitación recibida para los tipos y subtipos categorizados a manejar dentro de su rol; la revisión se realizaba con el cliente presente para que en el evento de requerirse algún requisito adicional al presentado, el cliente lo pueda conseguir lo más pronto posible. Esto ayudó a agilizar el proceso de solución en la célula respectiva, sin desperdicio de tiempo por transporte de información hacia la célula, tema que hubiese sido de impacto importante especialmente en el despliegue del modelo a agencias que no se encuentren en la misma ciudad, dada la distancia y cantidad de oficinas a nivel nacional. El piloto continuó con normalidad, llegando a migrar las transacciones determinadas por agencia, la cifra cumplió el objetivo establecido para esta etapa piloto.

El total de transacciones a migrar entre las agencias escogidas es de 9560 transacciones, para lo cual se requiere los siguientes recursos bajo el perfil de anfitriones y la colocación de teléfonos en la zona de autoservicios de las tres agencias en mención. A continuación el detalle en la Tabla 12.

Tabla 12:

**Recursos humanos y técnicos para ejecución de piloto**

<b>REQUERIDO</b>	<b>NORTE</b>	<b>CENTRO</b>	<b>SUR</b>
Anfitriones	2	2	1
Teléfono en zona de autoservicio	4	4	3

Nota: Número de recursos humanos y técnicos requeridos para la ejecución de piloto.

En las transacciones a migrar de las agencias seleccionadas para el piloto controlado fueron considerados los tipos y subtipos de reclamos o requerimientos de mayor impacto para el cliente y con mayor frecuencia de ingreso, como: copias, tarjetas de crédito, custodia de valores, transferencia de documentos entre agencias, entes de control, débito y no pago y consumos tarjetas IFE. A continuación se detallan los tipos y subtipo con la cantidad correspondiente en la Tabla 13.

Tabla 13:

**Tipos y subtipos contemplados en piloto controlado**

<b>TRANSACCIÓN</b>	<b>NORTE</b>	<b>CENTRO</b>	<b>SUR</b>
Copias	956	546	623
Tarjetas de crédito	450	257	293
Custodia de valores	337	193	220
Transferencias de documentos entre agencias	253	145	165
Entes de control	253	145	165
Débito y no pago cajeros automáticos	731	418	476
Tarjetas de crédito call center	450	257	293
Tarjeta de crédito	394	225	256
Tarjeta de débito call center	253	145	165
Consumos tarjeta IFE	225	129	146
	<b>4302</b>	<b>2460</b>	<b>2802</b>

Nota: Número de transacciones a migrar por tipo y agencia para piloto controlado.

En función al volumen de transacciones a migrar y considerando los tipos y subtipos seleccionados para el piloto controlado, se asocia cada uno de ellos a la célula correspondiente tras la mejoras en procesos incurridas en el nuevo modelo de gestión

de reclamos y requerimientos. Sobre la base de esta información se determinan los recursos requeridos para la atención en las células productivas de trabajo 1 y 2, los mismo se detallan a continuación, en la Tabla 14.

Tabla 14:  
*Recursos requeridos para células*

<b>CÉLULA</b>	<b>NÚMERO AGENTES</b>
EN LÍNEA	4
ESPECIALIZADA	5

Nota: Número de recursos requeridos por célula para ejecución de piloto controlado.

Tras la ejecución del piloto controlado y sobre la base de la información especificada anteriormente los resultados del piloto en la agencia norte se muestran a continuación en la Tabla 15.

Tabla 15:  
*Indicadores Agencia Norte*

<b>INDICADORES DE GESTIÓN - PILOTO</b>	<b>AGENCIA NORTE</b>		
	<i>ANTES</i>	<i>DESPUÉS</i>	<i>MEJORA</i>
Nivel de satisfacción del cliente	78%	84%	6%
Tiempo de resolución de RyR N1 (horas)	168	0.15	111900%
Tiempo de resolución de RyR N2 (horas)	170	126.23	35%
Número de ventas en agencia (ventas por ejecutivo)	8	8.88	111%
Número de ventas en call center (ventas por ejecutivo)	0	4.2	41900%

Nota: Indicadores obtenidos tras la ejecución del piloto controlado en la agencia norte.

Los indicadores de gestión determinaron una mejora positiva tras el cambio de modelo de gestión de reclamos y requerimientos, a continuación se detallan los indicadores obtenidos en la agencia centro tras la ejecución del piloto controlado en la Tabla 16.

Tabla 16:  
***Indicadores Agencia Centro***

INDICADORES DE GESTIÓN - PILOTO	AGENCIA CENTRO		
	ANTES	DESPUÉS	MEJORA
Nivel de satisfacción del cliente	77%	86%	9%
Tiempo de resolución de RyR N1 (horas)	172	0.183333	93718%
Tiempo de resolución de RyR N2 (horas)	166	117	42%
Número de ventas en agencia (ventas por ejecutivo)	8.5	9.3	109%
Número de ventas en call center (ventas por ejecutivo)	0	3.9	38900%

Nota: Indicadores obtenidos tras la ejecución del piloto controlado en la agencia centro.

Los indicadores de gestión determinaron una mejora positiva tras el cambio de modelo de gestión de reclamos y requerimientos; finalmente, a continuación se detallan los indicadores obtenidos en la agencia sur tras la ejecución del piloto controlado en la Tabla 17.

Tabla 17:  
***Indicadores Agencia Sur***

INDICADORES DE GESTIÓN - PILOTO	AGENCIA SUR		
	ANTES	DESPUÉS	MEJORA
Nivel de satisfacción del cliente	73%	87%	14%
Tiempo de resolución de RyR N1 (horas)	181	0.141667	127665%
Tiempo de resolución de RyR N2 (horas)	170	133	28%
Número de ventas en agencia (ventas por ejecutivo)	8	9.2	115%
Número de ventas en call center (ventas por ejecutivo)	0	4.7	46900%

Nota: Indicadores obtenidos tras la ejecución del piloto controlado en la agencia sur.

Los niveles de satisfacción del cliente tras la ejecución del piloto controlado incrementaron en las tres agencias modelo, a nivel de tiempos de respuesta la mejora más significativa se ve en el tiempo de resolución de reclamos y requerimientos correspondiente a la célula 1 (N1) cuyo tiempo paso de horas a minutos por medio de una solución en línea; así mismo el tiempo de resolución de reclamos y requerimientos de la célula 2 (N2) mejoró en porcentajes menores, pero que generaron un impacto en la percepción de servicio del cliente, dado que al momento

de comunicar la resolución recibieron explicación a detalle del caso; finalmente en relación al indicador de ventas en la red de agencias y ventas a nivel de célula productiva de trabajo contemplado las posibilidades de venta cruzada los resultados fueron positivos.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

La generación del nuevo modelo de gestión de reclamos y requerimientos, estructurado para la IFE bajo el esquema de células productivas de trabajo, generó mayor impacto en la disminución de tiempos de respuesta hacia el cliente; mejorando para el 40% de casos derivados a la célula 1 de 168.30 horas a 9 minutos promedio y para el 60% de casos restantes derivados a la célula 2 de 168.30 horas a 126.23 horas.

La ejecución de pilotos controlados es una práctica necesaria para evaluar la factibilidad real de las iniciativas del nuevo proceso de gestión de reclamos y requerimientos, lo cual permite evaluar en forma práctica los principios de diseño y corregir desviaciones oportunamente de forma que garanticen una experiencia exitosa. El piloto ejecutado generó resultados positivos, cumpliendo con la migración de todas las transacciones previstas en las tres agencias seleccionadas, en total 9560.

Tras los cambios y ejecución del piloto en cada una de las agencias se pudo evidenciar el incremento porcentual de los niveles de satisfacción del cliente respecto a la línea base, teniendo como incremento para la agencias norte del 8%, agencias centro del 12% y agencia sur del 19%.

Los atributos mayormente valorados por el cliente en el sector financiero ecuatoriano son la solvencia y seguridad del sistema, dada la experiencia negativa vivida a finales del siglo pasado en el Ecuador. Sin embargo, cada vez cobra mayor valoración

la necesidad de diferenciarse en servicio más allá de los niveles de confianza que se pueda generar, por ello la necesidad de tener por ejemplo, mecanismos robustos de gestión de reclamos y requerimientos oportunos y efectivos para los clientes.

La generación de estadísticas de reclamos y requerimientos para mejorar el desempeño de la IFE, nos permitió establecer una cultura de toma de decisiones objetivas sobre la base de hechos y datos que permiten la toma de acciones correctivas y preventivas acertadas y precisas de acuerdo a la causa raíz que origina las desviaciones sobre las metas ideales.

La voz del cliente y la realidad del mercado mostraron oportunidades importantes de mejora en la gestión de los requisitos del cliente que aportaron al re diseño.

La agilidad y oportunidad en la resolución de reclamos y requerimientos permite cumplir con solvencia la normativa establecida por la SBS, ya que no hacerlo generará multas económicas de cuantía indeterminada en algunos casos y riesgos de reputación que impactan negativamente en la imagen de la IFE y que pueden llevar incluso a la clausura temporal o permanente de la organización.

El cambio de enfoque para el análisis de la gestión operativa, por ejemplo la visualización integral de actividades sin administrar únicamente promedios sino variabilidades de demanda y servicio, permiten ser eficientes en la administración, utilizando los recursos necesarios y reduciendo los desperdicios. Adicionalmente la revisión del proceso integral de reclamos y requerimientos (ingreso, solución y



comunicación) permitió tener claridad del flujo del proceso y los pasos necesarios e innecesarios del mismo, reduciendo dramáticamente los tiempos de ciclo.

Un rol fundamental en el esquema de trabajo adoptado es el Anfitrión en agencia, que cumple un rol de capacitador y educador para llevar al cliente a que conozca y use el teléfono inicialmente y luego aprovechar su conocimiento y capacidad de gestión para promover el uso de canales alternativos y migrar transacciones hacia canales más baratos.

La evaluación de indicadores de desempeño diario, con conversaciones frecuentes grupales e individuales, que permitan comparar y compartir resultados entre los colaboradores e intercambiar experiencias, de forma que se enriquezca el conocimiento de supervisores y supervisados en procura de la mejora continua de los mecanismos de trabajo y el enriquecimiento particular de cada rol, permitió el cambio de cultura organizacional en la IFE.

Llevar la gestión de reclamos y requerimientos al teléfono (dentro y fuera de agencia) disminuye la congestión de la red de oficinas, buscando que ésta se enfoque en la atención presencial en negocio y no en servicio (entre 7 y 9 veces más barato realizar transacciones en canal alternativo que personalmente). Por ello es una iniciativa de eficiencia de la IFE que modifique la forma de concebir el crecimiento de su red de agencias, cambiando el enfoque de construcción de oficinas para atender necesidades de servicio a un enfoque netamente de negocio, construyendo nuevas edificaciones únicamente si el potencial comercial en la zona lo amerita y empujando a que la gestión transaccional y de servicio se realice a través de canales no presenciales.

El funcionamiento de la célula implica nulos o pocos niveles jerárquicos para la ejecución del servicio, lo que evidencia que la generación de estructuras más horizontales permite tomar decisiones rápidas, seguras y oportunas que benefician al cliente ya que los tiempos de resolución son menores y no se brinda ineficiencia al cliente al incorporar intervinientes con baja o poca capacidad resolutoria como en la actualidad. Esta estructura horizontal debe analizarse y replicarse en otros servicios que el cliente necesita, fundamentalmente en gestiones crediticias.

El uso de canales no presenciales para solventar las necesidades de servicio, mismos que ahorran tiempo al cliente para ejecutar transacciones desde su hogar o sitio de trabajo y que adicionalmente son mucho más baratos para la institución prestadora del servicio, otorgan una nueva oportunidad de incrementar los niveles de fidelización y satisfacción del cliente. La generación de solución de reclamos y requerimientos a través de teléfonos en agencia y desde cualquier teléfono del cliente, disminuyen el tiempo de dedicación del cliente para dicha gestión, constituyéndose también en una acción enmarcada en la Responsabilidad Social Empresarial de la IFE con el cliente y que debería extenderse a otro tipo de transacciones frecuentes que la organización realiza, por ejemplo: transferencias de montos altos desde canal alternativo Web, depósitos disponibles 24 horas al día a través de equipos eficientes y seguros en agencia, etc.

Ejecutar el despliegue del nuevo esquema operativo en un lógica de establecida en zonas garantizó que se le presente al cliente un cambio uniforme y estandarizado, generando claridad en la forma de atención de reclamos y requerimientos futuros.

## 6.2 RECOMENDACIONES

A nivel de empresa se recomienda generar esquemas de mejoramiento integral en el que se alineen tanto la eficiencia en el uso de recursos (por ejemplo al administrar el flujo de demanda de acuerdo a la variabilidad de la solicitud del servicio y aprovechar los tiempos ociosos del personal asignándoles tareas que agreguen valor al negocio) como el mejoramiento de los niveles de servicio, sin deteriorar uno u otro. Para ello es fundamental realizar abordajes sistémicos como en este caso, en el que se construyó la nueva forma de trabajar paralelamente en las perspectivas de procesos, gestión de desempeño, mentalidades y conductas.

Para la IFE se recomienda aprovechar la experiencia exitosa de la implementación de las células de reclamos y requerimientos para explorar a profundidad la necesidad de cambiar el enfoque de procesamiento (fundamentalmente en el mundo crediticio), de fábricas hacia dichas células de trabajo integradas, hecho que reduce el tiempo de ciclo, simplifica la solución de la necesidad del cliente y genera un impacto muy positivo en la satisfacción del cliente.

Para la IFE se recomienda aplicar la experiencia generada en el proceso de gestión de reclamos y requerimientos a otras áreas de la institución con la finalidad de fortalecer la gestión integral a nivel de Institución Financiera y en relación a su competencia directa.

A nivel profesional se recomienda el uso de principios Lean debe a otros ámbitos de gestión ya que las mejoras se enfocan sobre actividades que generan valor de manera

integral en el negocio, servicio y operación, generando eficiencia en la gestión y cambios integrales y relevantes.

A nivel integral se recomienda no perder el enfoque de que cada persona tiene una realidad cultural diferente, hecho por el cual todo lo estructurado y ofertado a los distintos targets de clientes deben ir más allá del diseño, si no atarse a la implementación y convivencia diaria, como por ejemplo en formas de reconocimiento más allá de lo monetario y que esté alineado a los motivadores propios de los grupos de colaboradores y las personas que los conforman.

## BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Bancos Privados del Ecuador. (1 de Octubre de 2017). *Asociación de Bancos Privados del Ecuador*. Obtenido de Asociación de Bancos Privados del Ecuador: <http://www.asobancos.org.ec>

Chris Denove y James D. Power. (2006). *Satisfaction*. Portafolio.

Código de Derechos del Usuario Financiero. (26 de Agosto de 2010). Código de Derechos del Usuario Financiero. *Código de Derechos del Usuario Financiero*. Quito, Pichincha, Ecuador.

ConceptoDefinición. (8 de 3 de 2011). <http://conceptodefinicion.de/observacion/>.  
Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/observacion/>

Daniel Jones. (1990). *The Machine That Change The World*.

El Comercio. (17 de Julia de 2014). La banca y la historia.

Empresa de Consultoría para la Industria Petrolera. (4 de Mayo de 2012). Manual de Procedimiento para el Alta, Baja y Modificación de Usuarios. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Foros Ecuador. (2015). *Foros Ecuador*. Obtenido de Foros Ecuador:  
<http://www.forosecuador.ec>

IFE. (Marzo de 2015). IFE. *Encuesta de satisfacción*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Institución Financiera Ecuatoriana. (2014). Manual de Procedimientos IFE. *Manual de Procedimientos* . Quito, Pichincha, Ecuador.

Institución Financiera Ecuatoriana. (Diciembre de 2014). Registro de Reclamos y Requerimientos. *Base de Reclamos y Requerimientos*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Institución Financiera Ecuatoriana. (2017). *Institución Financiera Ecuatoriana*.  
Obtenido de Institución Financiera Ecuatoriana: <http://www.ife.com>

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2009). Herramientas para la mejora de la calidad. *Herramientas para la mejora de la calidad*. Montevideo, Uruguay.

Jones, D. (2003). *Lean Thinking* . Ediciones Gestión .

Ley Orgánica de Defensa al Consumidor. (Agosto de 2010). Ley Orgánica de Defensa al Consumidor. *Ley Orgánica de Defensa al Consumidor*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (12 de Octubre de 2011). Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero. (2012). Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero. *Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero*. Quito, Pichincha, Ecuador.

McKinsey. (2013). Transformación Lean. *Transformación Lean* .

Organizacion Internacional de Normalización. (2014). ISO 10002. *Gestión de la Calidad. Satisfacción del Cliente. Directrices para el Tratamiento de las Quejas en Organizaciones*.

Organización Internacional de Normalización. (15 de 09 de 2015). ISO 9000. *ISO 9000*.

Organización Internacional de Normalización. (2017). Satisfacción del Cliente - ISO.

Superintendencia de Bancos. (Diciembre de 2016). *La Super de Bancos*. Obtenido de La Supre de Bancos: <http://www.sbs.gob.ec>

Superintendencia de Bancos. (31 de Enero de 2017). *www.sbs.gob.ec*. Obtenido de La Super de Bancos: <http://www.sbs.gob.ec>

Zambrano, O. J., & Jairo Intriago Torres, F. A. (1 de Noviembre de 2016). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/estudio-satisfaccion-del-cliente-banco-ecuador/>

## ANEXOS

**Anexo 1: Detalle de una muestra de tipos y subtipos de reclamos y requerimientos.**

<b>TIPOS SUBTIPOS DE RECLAMOS Y REQUERIMIENTOS</b>	
<i>DESCRIPCION TIPO / SUBTIPO DE R/R</i>	<i>TIPO RR</i>
<b>CAJEROS AUTOMATICOS</b>	
Cajeros Bancos	RECLAMO
Cajeros Internacional	RECLAMO
Cajeros Internacional - Apelación	RECLAMO
Regularización Cajeros Automáticos	RECLAMO
Validación transacción cajeros automáticos	RECLAMO
<b>CASOS ESPECIALES UNIDAD DE ATENCION AL CLIENTE</b>	
Casos Defensor del cliente	RECLAMO
Emisión carta reclamos solucionados	RECLAMO
Reclamos presentados a la alta Gerencia	RECLAMO
Requerimientos de videos de seguridad	REQUERIMIENTO
Resolución de reclamos especiales UATC	RECLAMO
<b>CERTIFICADOS</b>	
Certificados Generales Front	REQUERIMIENTO
Emisión Certificados especiales	REQUERIMIENTO
<b>CONSULTAS INUSUALES</b>	
Reclamo por consultas inusuales	RECLAMO
<b>COPIAS</b>	
Copias cheq, dep, ret, espec C Center más de 3 y menos de 11	REQUERIMIENTO
Copias de Cheques Devueltos	REQUERIMIENTO
Copias de Cheques	REQUERIMIENTO
Copias de Depósitos en Efectivo	REQUERIMIENTO
Copias de documentos en línea - Call Center	REQUERIMIENTO
Copias Depósitos Cheques Efectivizados	REQUERIMIENTO
Copias Estados Cta. Requerimientos Especiales (Tiempo y Volumen)	REQUERIMIENTO
Copias Estado de Cuenta	REQUERIMIENTO
Copias Estados de Cuenta con imágenes de cheques	REQUERIMIENTO
Copias de Depósitos /Remesas en cheques	REQUERIMIENTO
Copias Depósitos, Cheques, Ret. Revisión Interna	REQUERIMIENTO
Copias Depósitos, cheques, ret. Revisión Int. Esp. Tiempo y vol.	REQUERIMIENTO
Copias Estados de Cuenta Revisión Interna.	REQUERIMIENTO
Copias Mov. Ahorros Revisión Interna	REQUERIMIENTO
Copias Movimientos de Cuenta en Línea - Call Center	REQUERIMIENTO
Copias Requerimientos Especiales Cheques, Depósitos, Retiros (Tiempo y Volumen)	REQUERIMIENTO
Copias Retiros	REQUERIMIENTO
Movimientos ahorros	REQUERIMIENTO
Movimientos ahorros Requerimientos especiales por tiempo y volumen	REQUERIMIENTO



<b>FRAUDES, ESTAFAS Y PÉRDIDAS</b>	
ATM'S Tarjeta de débito en poder del cliente	RECLAMO
Consumos Pos Cliente no presenta Tarjeta de débito	RECLAMO
Consumos Pos Tarjeta de débito en poder del cliente	RECLAMO
Casos ATM's cliente no presenta la tarjeta de débito	RECLAMO
Casos de Investigación	RECLAMO
Casos Investigación - Apelación	RECLAMO
Solicitud cheques originales - Casos Investigación	RECLAMO
<b>TARJETAS DE CREDITO</b>	
Aceptación costo PR y PE	REQUERIMIENTO
Activación tarjetas referidas front	REQUERIMIENTO
Actualización de datos generales	REQUERIMIENTO
Afiliación Desgravamen Plus	REQUERIMIENTO
Anulación Seguro Tarjeta Protegida	REQUERIMIENTO
Aumento de cupo Tarjeta	REQUERIMIENTO
Autorización o Suspensión de Débitos Código 88	REQUERIMIENTO
Cálculo de intereses Tarjetas de Crédito	REQUERIMIENTO
Cancelación de Tarjeta de Crédito por procesos especiales	REQUERIMIENTO
Certificados Clientes Código 88	REQUERIMIENTO
Conversión de Tarjetas	REQUERIMIENTO
Copia de Contrato Tarjetas de Crédito y habilitantes	REQUERIMIENTO
Copias de Estados de Cuenta Tarjetas de Crédito	REQUERIMIENTO
Copia de Estados de cuenta TC - Cuentas Migradas	REQUERIMIENTO
Desconversión Tarjeta de Crédito	REQUERIMIENTO
Devolución Pagaré Refinanciación Tarjetas	REQUERIMIENTO
Devolución saldo a favor	REQUERIMIENTO
No aceptación costo PR y PE	REQUERIMIENTO
Orden aplicación liquidación cuentas canceladas Cod. 88 y 40	REQUERIMIENTO
Orden de producción de Tarjetas	REQUERIMIENTO
Pago Honorarios y Gastos Judiciales Demandas Legales	REQUERIMIENTO
Reclamos por ATM'S Tarjetas	RECLAMO
Reembolso Desgravamen Plus	REQUERIMIENTO
Regularización saldos proceso de conversión	REQUERIMIENTO
Resolución Cartas Auditoria Externa /Interna	REQUERIMIENTO
Retirar habilitantes firmados	REQUERIMIENTO
Solicitud de Tarjetas Adicionales /Convenio	REQUERIMIENTO
Tarjeta no recibida - Entrega Dirección	RECLAMO
Tarjeta no recibida - Entrega Oficina	RECLAMO
<b>TRANSACCIONES VIA INTERNET</b>	
Inconformidad de Pagos Servicios Públicos (Agua Potable	RECLAMO
Inconformidad de Pagos Servicios Públicos (Luz Eléctica)	RECLAMO
Inconformidad de Pagos Servicios Públicos (Teléfono)	RECLAMO
Inconsistencias Pago directo transacciones en línea otros bcos	RECLAMO
Inconsistencias Transferencias IFE	RECLAMO
Transferencias Interbancarias	RECLAMO
<b>TRANSFERENCIA DE DOCUMENTOS ENTRE AGENCIAS</b>	
Transferencia de documentos entre Agencias (fuera de la ciudad)	REQUERIMIENTO
Transferencias de documentos entre Agencias (dentro de la ciudad)	REQUERIMIENTO

## Anexo 2: Ejemplos de las pantallas de la Herramienta de Reclamos y Requerimientos

**Ingreso Reclamos / Requerimientos**

Banco: Identificación: Cédula 1716818479 [Buscar Cliente](#)

Datos Cliente		Ingreso del R/R	
<b>Datos Personales</b>			
Nombres/Apellidos	BANDA BARRAGAN DHEILA NATASHA		
Dirección del Domicilio	FERNANDO MAGALLANES 067-97 EL ORO		
Dirección del trabajo	AMAZONAS 4545 PEREIRA	Teléfono	
Dirección de Email		Teléfono	
Tipo Banca	BANCA PERSONAL		
<b>Datos Cuentas / Tarjetas</b>			
Tipo	Número	Fec. Emisión	Of. Propietaria
CUENTA DE AHORROS	8718851700	06/11/2010	10
CONVENS	36021802438633		
CONVENS	36012502360870		
MASTERCARD	5189480000223263		
<b>Historico Cliente</b>			
Número	Tipo	Of. Receptora	Fecha Ingreso
2515782	Reclamos sobre no autorizada Empresa HIAVETTING SSC - QUITO	20/05/2014 15:24:49	184.2

Lista ✓ Sitios de confianza | Modo protegido: desactivado 95%

**Ingreso Reclamos / Requerimientos**

Banco: Identificación: Cédula 1716818479 [Buscar Cliente](#)

Datos Cliente	Ingreso del R/R	Comentarios
<b>Tipo:</b> Certificado Crédito Hipotecario para IESS <b>Subtipo:</b> Certificado Crédito Hipotecario para IESS Este subtipo será utilizado unicamente a pedido del cliente para sustitución de hipoteca de crédito Habitar por el IESS		
<b>Entrega:</b> <input checked="" type="radio"/> Oficina <input type="radio"/> Domicilio <b>[-Ninguno-]</b> <b>Monto del Reclamo:</b> 0		
<b>Apellidos y nombres completos cliente</b> <b>Teléfono de Contacto</b>		

Lista ✓ Sitios de confianza | Modo protegido: desactivado 95%

## Ingreso Reclamos / Requerimientos

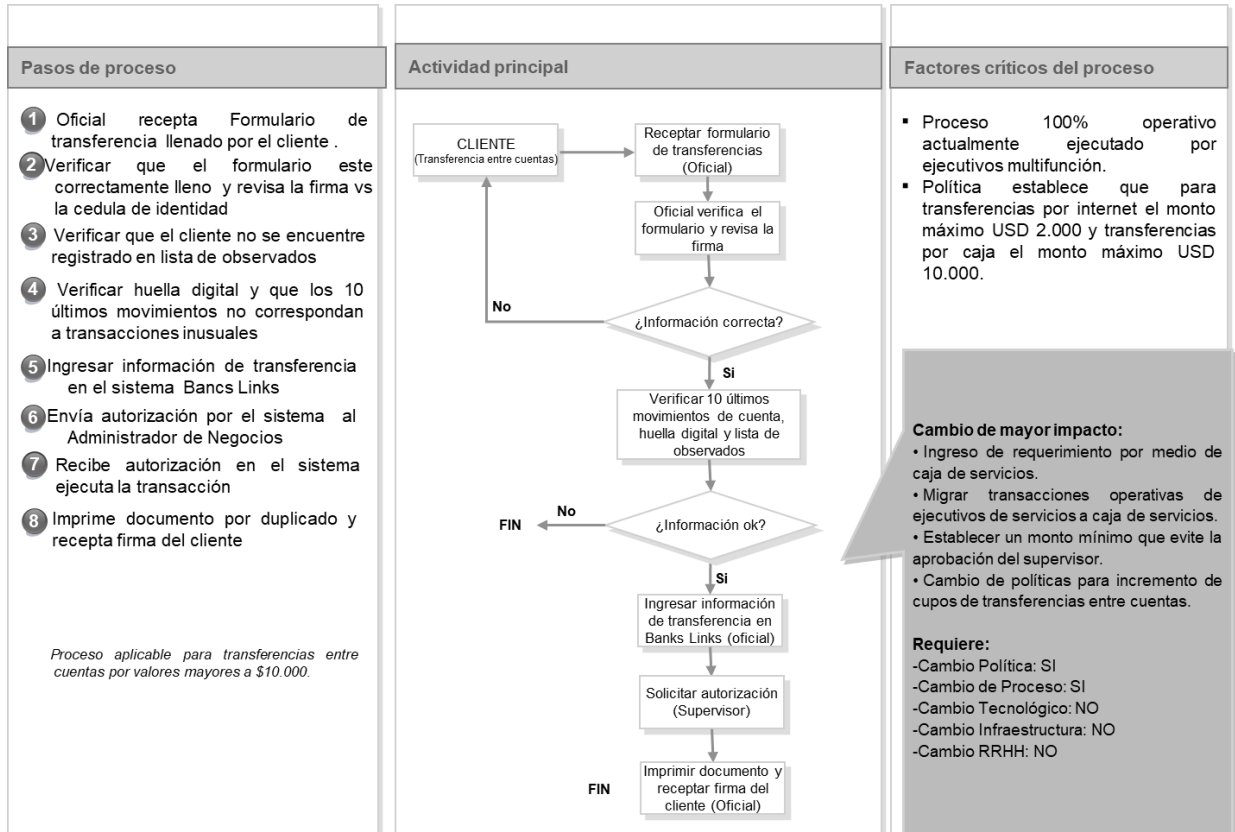
Banco: <span style="background-color: yellow;"> </span> ▼		Identificación: <span style="background-color: yellow;"> </span>
<b>Datos Cliente</b>		<b>Ingreso del R/R</b>
Tipo: Tarjetas de Crédito ▼		
Subtipo: [Seleccione subtipo Reclamo/Requerimiento] ▼		
[Seleccione subtipo Reclamo/Requerimiento] Aceptación costo PR y PE Activación tarjetas referidas Front Actualización de datos generales Afiliación Desgravamen Plus Anulación Seguro Tarjeta Protegida Aumento de cupo Tarjeta Autorización o Suspensión de Débitos Código 88 Cálculo de intereses Tarjetas de Crédito Cancelación de Tarjeta de Crédito por procesos especiales Certificados Clientes Código 88 Conversión de Tarjetas Copia de Contrato Tarjetas de Crédito y habilitantes Copia de Estados de cuenta TC - Cuentas Migradas Copias de Estados de Cuenta Tarjetas de Crédito Desconversión Tarjeta de Crédito Devolución Pagaré Refinanciación Tarjetas Devolución saldo a favor Devolución Saldo a Favor Código 88 Eliminación de Garante Tarjetas de Crédito Estado de Cuenta no recibido Tarjeta de Crédito Inclusión /Modificación /Anulación débito automático RRHH Incremento de cupo temporal (Excepciones) Levante de cancelación Tarjetas No aceptación costo PR y PE Orden aplicación liquidación cuentas canceladas Cod. 88 y 40 Orden de producción de Tarjetas Pago Honorarios y Gastos Judiciales Demandas Legales Reclamos por ATM'S Tarjetas Reembolso Desgravamen Plus		

## Ingreso Reclamos / Requerimientos

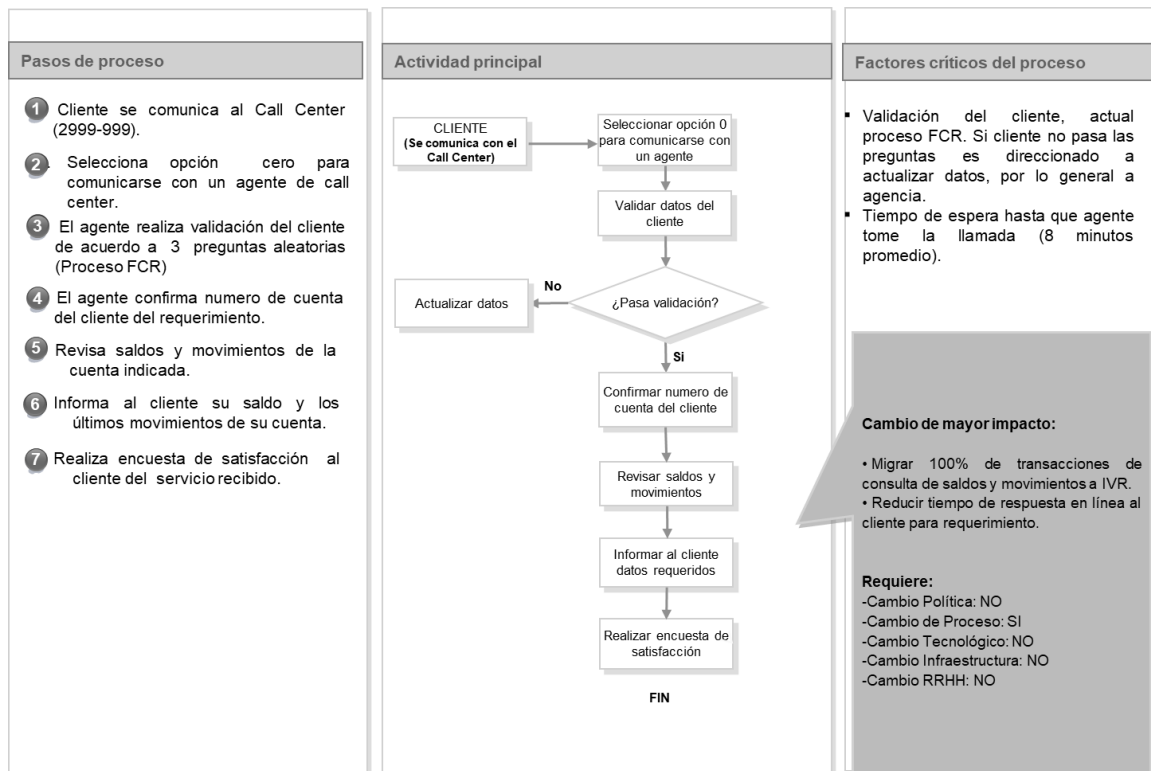
Banco: <span style="background-color: yellow;"> </span> ▼		Identificación: <span style="background-color: yellow;"> </span>
<b>Datos Cliente</b>		<b>Ingreso del R/R</b>
Tipo: Tarjetas de Crédito /Call Center ▼		
Subtipo: [Seleccione subtipo Reclamo/Requerimiento] ▼		
[Seleccione subtipo Reclamo/Requerimiento] Aceptación costo PR y PE - Call Center Cancelación de Tarjeta - Call Center Cancelación de Tarjetas en proceso de conversión - Call Center Clientes campaña canal masivo Copias de Estados de Cuenta Tarjetas de Crédito - Call Center Estado de Cuenta no recibido Tarjeta de Crédito - Call Center Incremento de cupo temporal (Excepciones) - Call Center Kilómetros no acreditados Lan Pass - Call Center No aceptación costo PR y PE - Call Center Reclamos por ATM'S Tarjetas - Call Center Regularización saldos proceso de conversión - Call Center Retirar habilitantes firmados - Call Center Reverso de intereses y/o costos operativos Tarjetas -Call Center Tarjeta no recibida - Entrega Dirección - Call Center Tarjeta no recibida - Entrega Oficina - Call Center Venta Tarjetas Adicionales - Call Center Inbound		

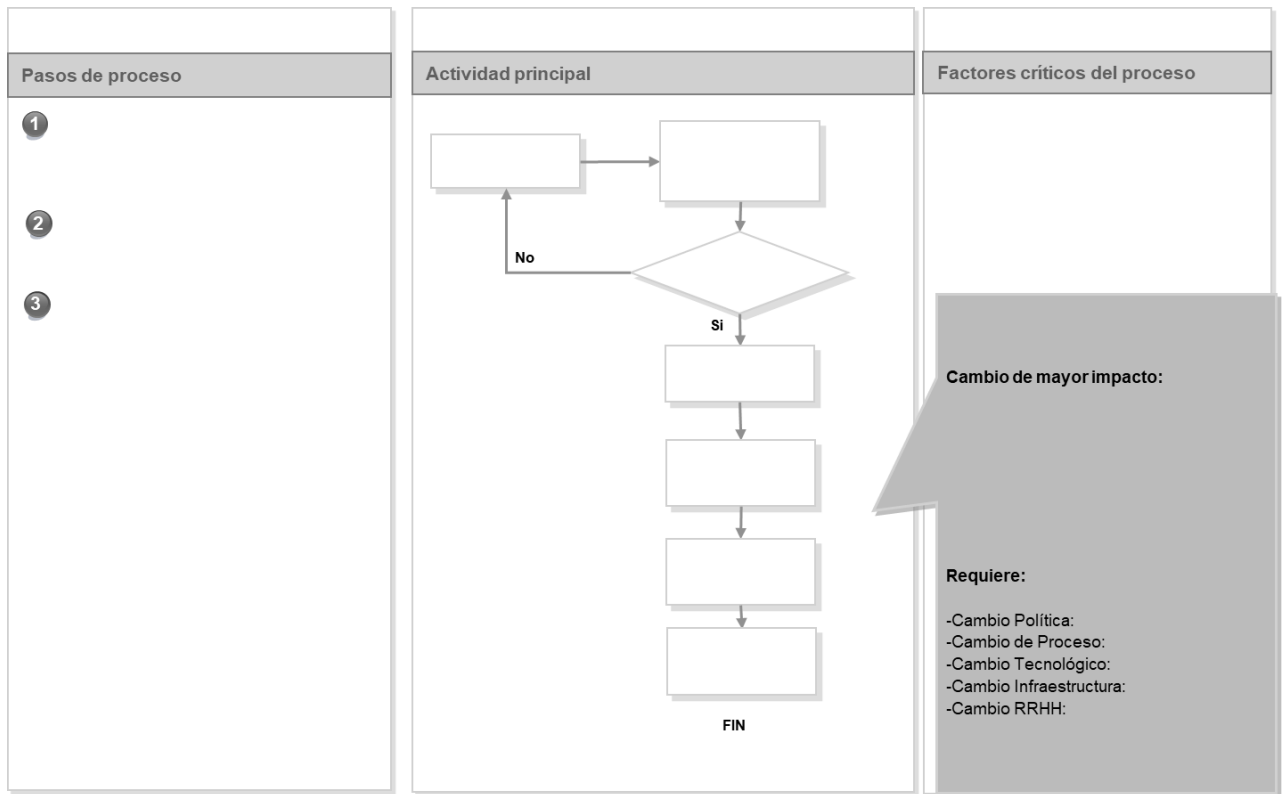
### Anexo 3: Detalle de ejemplos de subtipos de reclamos o requerimientos

#### - Requerimiento transferencia entre cuentas IFE



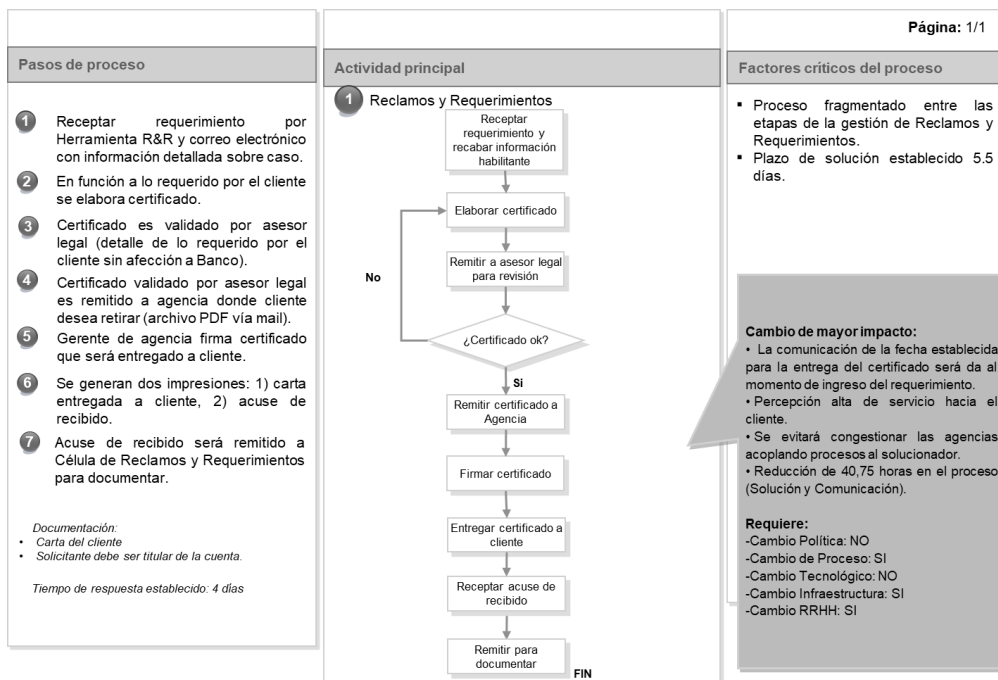
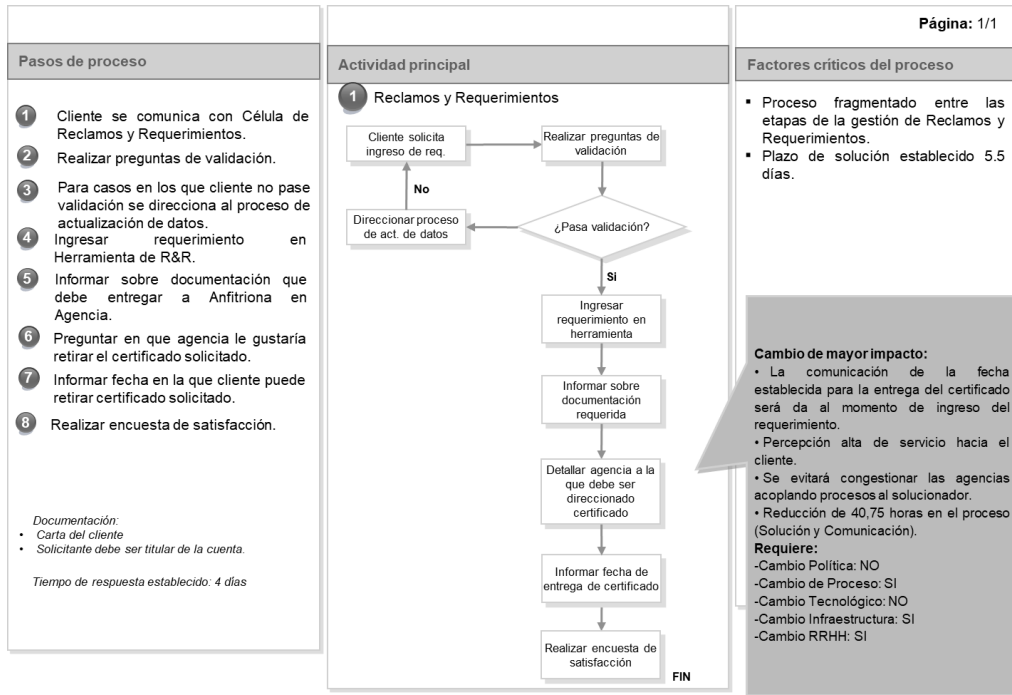
- Requerimiento consulta de saldos y movimientos



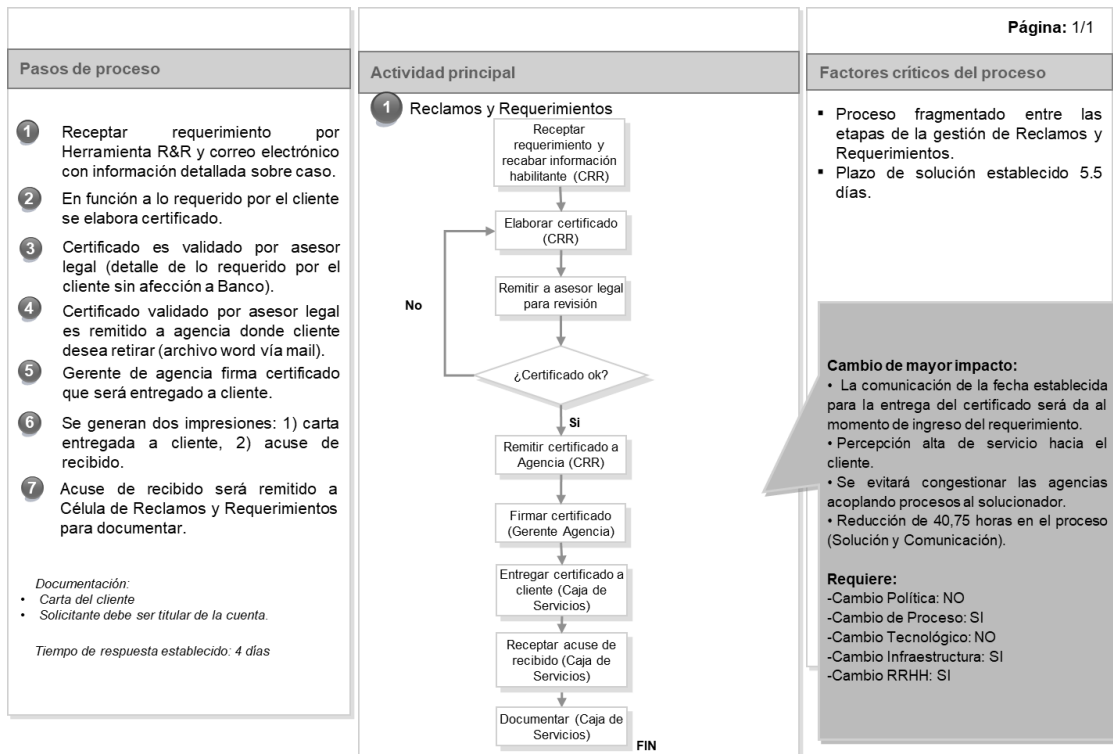
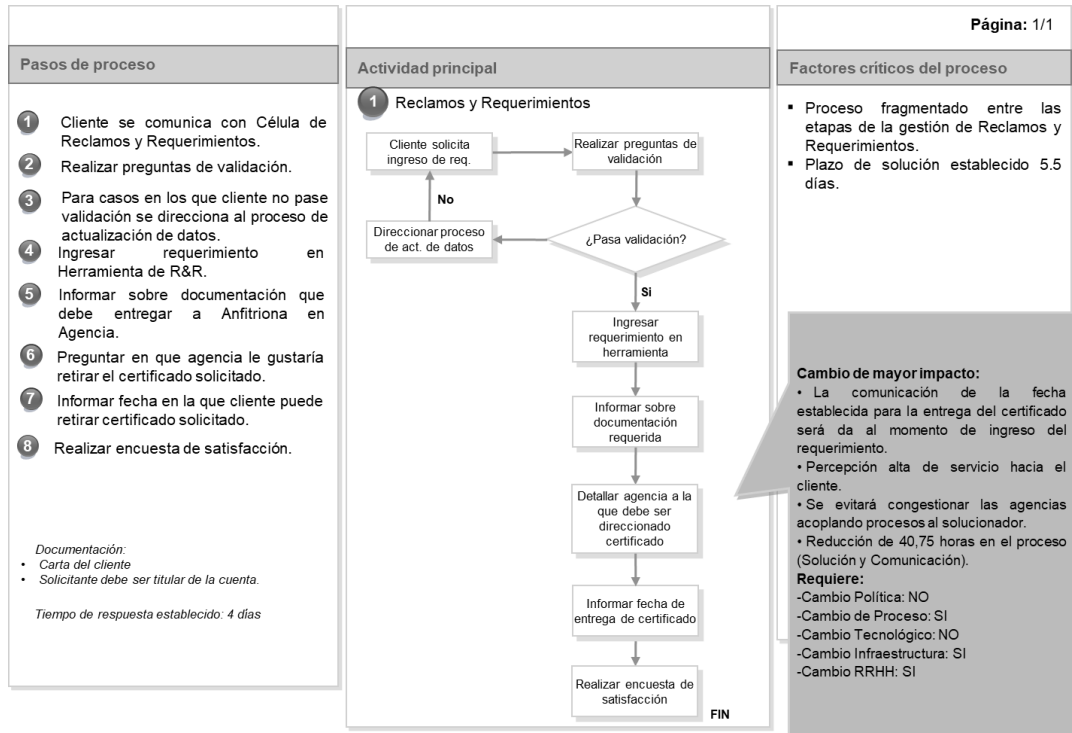
**Anexo 4: Ejemplo de un documento de descripción del proceso**

## Anexo 5: Ejemplos de descriptivos de procesos mejorados en el nuevo esquema de gestión

### - Reclamos Especiales UAC

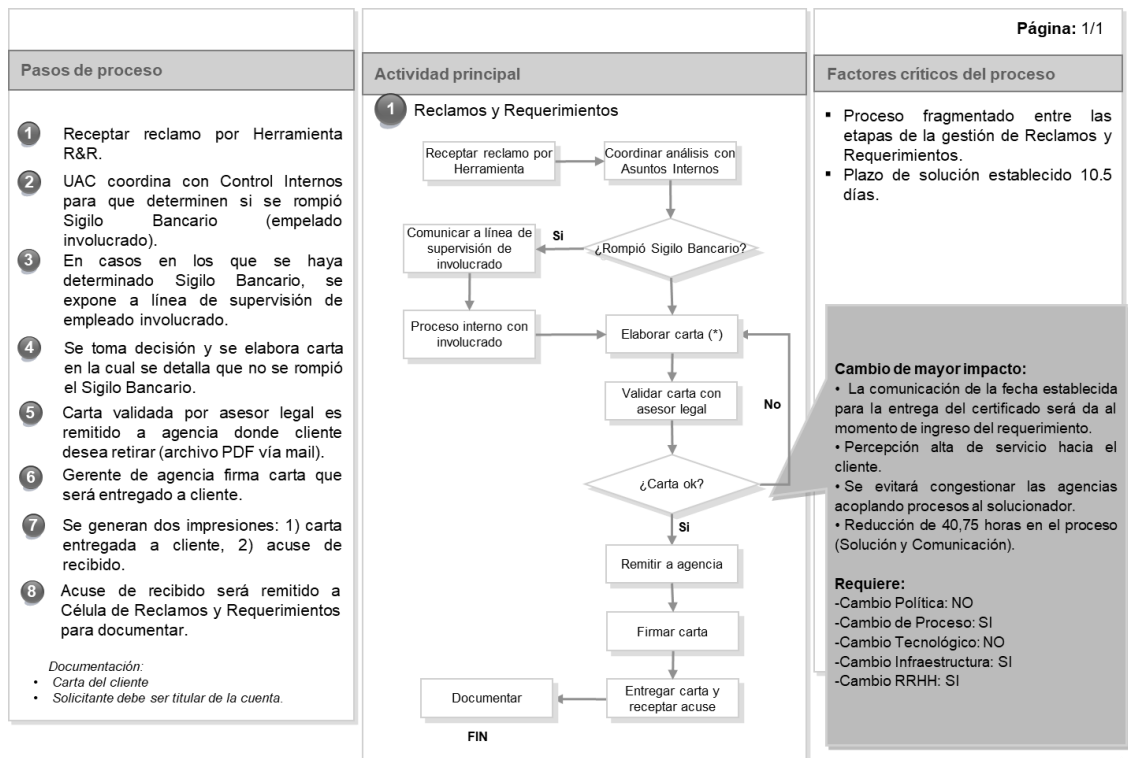
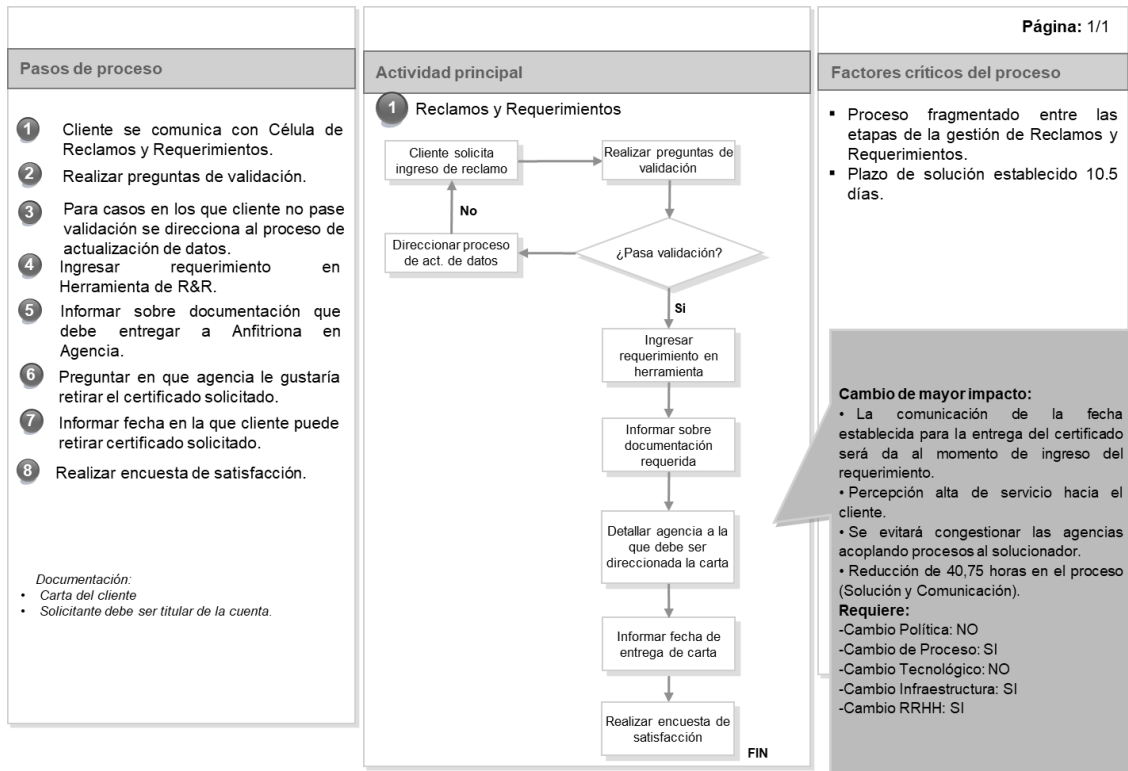


## - Requerimiento emisión de certificados especiales





## - Reclamos por consultas inusuales



## Anexo 6: Análisis de factibilidad financiera

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027		
US\$ '000	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 10+	Total
<b>Inversiones de Capital*</b>													
Componentes de Capital invertido relacionado al Proyecto													
1 Teléfonos en agencias - Inversión	\$ (24,000.00)												-24,000
2 Computadores - Inversión	\$ (41,600.00)												-41,600
3 Impresora - Inversión	\$ (4,000.00)												-4,000
4 Diademas - Inversión	\$ (5,120.00)												-5,120
5 Teléfonos en células - Inversión	\$ (7,680.00)												-7,680
6 Escritorios - Inversión	\$ (12,800.00)												-12,800
7 Sillas - Inversión	\$ (7,680.00)												-7,680
8 papeleras - Inversión	\$ (1,180.00)												-1,180
9 Pizarras - Inversión	\$ (1,000.00)												-1,000
10 Desarrollo herramienta RyR	\$ (120,000.00)												-120,000
11 Adecuación espacio físico agencias	\$ (2,240,000.00)												-2,240,000
12													0
13													0
14													0
15													0
Adicione mas líneas aquí >>>>>													
Credito tributario I.V.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contingencia	-123,253	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-123,253
<b>Total Inversiones de Capital</b>	<b>-2,588,313</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2,588,313</b>

\* solamente inversiones de capital. Excluye gastos que van en la sección de Estado de Resultados.

US\$ '000	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10		
<b>Impacto en P&amp;G</b>													
Margen de Contribución Variable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
<u>(Incremento) de Gastos Operacionales /Ahorros:</u>													
+ Incremento													
Ahorro en personal de RyR en oficina (45 ftes) - Gasto + Ahorro	\$ 540,000.00	\$ 556,200.00	\$ 572,886.00	\$ 590,072.58	\$ 607,774.76	\$ 626,008.00	\$ 644,788.24	\$ 664,131.89	\$ 684,055.84	\$ 704,577.52			
- Gasto + Ahorro													
Ahorro por menos cancelación de T/C - Gasto + Ahorro	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00		
- Gasto + Ahorro													
Beneficio de ventas por resolución (call center) - Gasto + Ahorro	\$ 716,496.00	\$ 716,496.00	\$ 716,496.00	\$ 716,496.00	\$ 716,496.00	\$ 716,496.00	\$ 716,496.00	\$ 716,496.00	\$ 716,496.00	\$ 716,496.00	\$ 716,496.00		
- Gasto + Ahorro													
Beneficio de ventas de ejecutivo comercial	\$ 860,200.00	\$ 860,200.00	\$ 860,200.00	\$ 860,200.00	\$ 860,200.00	\$ 860,200.00	\$ 860,200.00	\$ 860,200.00	\$ 860,200.00	\$ 860,200.00	\$ 860,200.00		
- Gasto + Ahorro													
Incremento personal en call center - Gasto + Ahorro	\$ (481,800.00)	\$ (496,254.00)	\$ (511,141.62)	\$ (526,475.87)	\$ (542,270.14)	\$ (558,538.25)	\$ (575,294.40)	\$ (592,553.23)	\$ (610,329.83)	\$ (628,639.72)			
- Gasto + Ahorro													
Renta de oficina (call center) - Gasto + Ahorro	\$ (31,200.00)	\$ (31,200.00)	\$ (31,200.00)	\$ (31,200.00)	\$ (31,200.00)	\$ (31,200.00)	\$ (31,200.00)	\$ (31,200.00)	\$ (31,200.00)	\$ (31,200.00)	\$ (31,200.00)		
- Gasto + Ahorro													
Gasto de llamadas telefónicas y servicios básico - Gasto + Ahorro	\$ (54,000.00)	\$ (54,000.00)	\$ (54,000.00)	\$ (54,000.00)	\$ (54,000.00)	\$ (54,000.00)	\$ (54,000.00)	\$ (54,000.00)	\$ (54,000.00)	\$ (54,000.00)	\$ (54,000.00)		
- Gasto + Ahorro													
<u>Costos del Proyecto:</u>													
Depreciación / Amortización - Gasto + Ahorro	\$ (517,662.60)	\$ (517,662.60)	\$ (517,662.60)	\$ (517,662.60)	\$ (517,662.60)								
- Gasto + Ahorro													
No capitalizables: ej. Consultoría legal - Gasto + Ahorro													
- Gasto + Ahorro													
Costos de Transición - Gasto + Ahorro													
- Gasto + Ahorro													
<b>Total de Gastos /(Ahorros)</b>	0	1,147,233	1,148,979	1,150,778	1,152,630	1,154,538	1,674,166	1,676,190	1,678,275	1,680,422	1,682,634		
<b>Resultado Operativo /(Pérdida)</b>	0	1,147,233	1,148,979	1,150,778	1,152,630	1,154,538	1,674,166	1,676,190	1,678,275	1,680,422	1,682,634		
Otros Ingresos/(Pérdidas): ej. Obsolescencia c + Ingreso - Pérdida													
<b>Contribución antes de Impuestos / (Pérdida)</b>	0	1,147,233	1,148,979	1,150,778	1,152,630	1,154,538	1,674,166	1,676,190	1,678,275	1,680,422	1,682,634		
Excluir: Depreciación Libros	0	517,663	517,663	517,663	517,663	517,663	0	0	0	0	0		
Incluir: Depreciación para Impuestos	0	-517,663	-517,663	-517,663	-517,663	-517,663	0	0	0	0	0		
<b>Resultado Neto Imponible</b>	0	1,147,233	1,148,979	1,150,778	1,152,630	1,154,538	1,674,166	1,676,190	1,678,275	1,680,422	1,682,634		
Participación e Impuesto <span>34%</span>	0	-386,618	-387,206	-387,812	-388,436	-389,079	-564,194	-564,876	-565,579	-566,302	-567,048		
<b>Resultado despues de Impuestos</b>	0	760,616	761,773	762,966	764,194	765,459	1,109,972	1,111,314	1,112,696	1,114,120	1,115,586		

US\$ '000	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Flujo de Caja Neto</b>											
Resultado despues de Impuestos	0	760,616	761,773	762,966	764,194	765,459	1,109,972	1,111,314	1,112,696	1,114,120	1,115,586
<b>Mas: Gastos No-desembolsos</b>											
Depreciación / Amortización	0	517,663	517,663	517,663	517,663	517,663	0	0	0	0	0
(Ganancia) / Pérdida en salida de Activos											
Otros gastos no desembolsos											
<b>SubTotal Gastos No-desembolsos</b>	0	517,663	517,663	517,663	517,663	517,663	0	0	0	0	0
Cambios en Capital de Trabajo											
<b>Flujo Neto de Actividades Operativas</b>	0	1,278,278	1,279,436	1,280,628	1,281,856	1,283,121	1,109,972	1,111,314	1,112,696	1,114,120	1,115,586
<b>Actividades de Inversión:</b>											
Total Inversiones de Capital	-2,588,313	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingreso por Venta de Activos											
<b>Flujo Neto de Actividades de Inversión</b>	-2,588,313	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Neto</b>	-2,588,313	1,278,278	1,279,436	1,280,628	1,281,856	1,283,121	1,109,972	1,111,314	1,112,696	1,114,120	1,115,586
<b>Valor Terminal</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Neto (incl Val. Term.)</b>	-2,588,313	1,278,278	1,279,436	1,280,628	1,281,856	1,283,121	1,109,972	1,111,314	1,112,696	1,114,120	1,115,586